



Implementasi Kebijakan *Core Values* BerAKHLAK oleh Pemimpin Perempuan di Lingkungan Pemerintahan Kecamatan pada Pemerintah Daerah Kota Sukabumi

Linda Damayanti^{1*}, Munandi Saleh², Asep Hikmat³

¹Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Sukabumi, Indonesia, lindasintaro@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Sukabumi, Indonesia, munandisaleh@ummi.ac.id

³Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Sukabumi, Indonesia, asephikmat@ummi.ac.id

*Corresponding Author: lindasintaro@gmail.com

Abstract: *The capability of State Civil Apparatus is a condition where State Civil Apparatus is not enough to only have knowledge, skills and commendable behavioral attitudes, but must also have the ability to adapt in new situations, think critically, act independently and responsibly and be willing to continue learning. The core values policy of BerAKHLAK of State Civil Apparatus is an implementation of Article 3 paragraph (2) of Law Number 20 of 2023 concerning State Civil Apparatus, an amendment to Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus. The core values of BerAKHLAK are an acronym for Service-Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative, which will be referred to as the core values of BerAKHLAK in this thesis. These core values are one dimension of organizational culture, influencing the way the organization works, its identity, and the behavior of its members, in this case the sub-district government organization. The aim of BerAKHLAK core values is to create uniform values for all State Civil Apparatus in Indonesia which can become the basic foundation in the performance culture/organizational culture of government administration to be more professional and facilitate the adaptation process when coordinating between government agencies, including providing the best public services to the community. Policy implementation is a crucial stage in the public policy process. No matter how well-crafted a public policy is, it will be futile if no effort is made to implement it. It will not have the desired impact and its objectives will not be achieved. This is in line with Edward III's statement (in Akib, 2008:2) that without effective implementation, policymakers' decisions will not be successfully implemented. The author presents various views from several information on female leaders as well as from information from representatives of male community leaders so that there is a comparison of thoughts on the implementation of public policies by female leaders, it is hoped that this research can change the mindset and paradigm of society and state civil servants that female leaders are also worthy or comparable to male leaders, even have more value because they can provide a touch of affection and patience of a mother to the team / organization they lead so that members of the organization can feel different situations and conditions when led by female sub-district heads, village heads, heads of health centers.*

Keywords: *Policy Implementation, Direct Cash Assistance, Village Funds, Expenditure Burden on The Poor*

Abstrak: Kapabilitas Aparatur Sipil Negara merupakan kondisi di mana Aparatur Sipil Negara tidak cukup hanya memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku terpuji (*attitude*), tetapi juga harus memiliki kemampuan beradaptasi dalam situasi baru, berpikir kritis, bertindak mandiri bertanggung jawab dan mau terus belajar. Kebijakan *core values* BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara merupakan implementasi dari Pasal 3 ayat (2) Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang merupakan perubahan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Nilai – Nilai dasar BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif selanjutnya dalam penulisan tesis ini akan disebut *core values* BerAKHLAK. Nilai – nilai dasar ini merupakan salah satu dimensi dalam budaya organisasi, yang mempengaruhi cara kerja organisasi, identitas organisasi serta mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam hal ini organisasi pemerintahan kecamatan. Tujuan *core values* BerAKHLAK adalah membuat nilai – nilai yang seragam bagi semua Aparatur Sipil Negara di Indonesia yang bisa menjadi pondasi dasar dalam budaya kinerja/budaya organisasi penyelenggaraan pemerintahan agar lebih profesional dan memudahkan dalam proses adaptasi ketika berkoordinasi antar instansi – instansi pemerintah, termasuk memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat. Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan penting dalam proses kebijakan publik. Sebaik dan sebagus apapun kebijakan publik yang dibuat akan menjadi sia-sia belaka jika tidak ada upaya mengimplementasikannya karena tidak akan membawa dampak yang diinginkan serta tujuannya tidak tercapai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Edward III (dalam Akib, 2008:2) bahwa tanpa adanya implementasi yang efektif maka keputusan membuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Penulis menyajikan berbagai pandangan dari beberapa informasi pemimpin perempuan juga dari informasi dari perwakilan tokoh masyarakat laki – laki agar terdapat perbandingan pemikiran tentang implementasi kebijakan publik oleh pemimpin perempuan, diharapkan penelitian ini dapat merubah pola pikir dan paradigma masyarakat serta aparatur sipil negara bahwa pemimpin perempuan juga layak atau sebanding dengan pemimpin laki – laki, bahkan memiliki nilai lebih karena dapat memberikan sentuhan kasih sayang dan kesabaran seorang ibu ke dalam tim / organisasi yang dipimpin sehingga anggota organisasi dapat merasakan situasi dan kondisi yang berbeda saat dipimpin oleh Camat, lurah, kepala puskesmas perempuan.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Bantuan Langsung Tunai, Dana Desa, Beban Pengeluaran Masyarakat Miskin

PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintahan yang baik diharapkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan pemerintah bertanggung jawab dalam hal kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusianya untuk menerapkan *core values* BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) Aparatur Sipil Negara. Kebijakan *core values* BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara merupakan implementasi dari Pasal 3 ayat (2) Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara perubahan dari Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Nilai – Nilai dasar BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif selanjutnya dalam penulisan tesis ini akan disebut *core values* BerAKHLAK.

Kebijakan *core values* BerAKHLAK ini merupakan salah satu dimensi dalam budaya organisasi, nilai – nilai dasar tersebut mempengaruhi cara kerja organisasi, identitas organisasi serta mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam hal ini organisasi pemerintahan kecamatan dan aparatur sipil negara. Nilai – nilai dasar BerAKHLAK juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi dalam membentuk budaya kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tujuan *core values* BerAKHLAK adalah membuat nilai – nilai yang seragam bagi semua Apartur Sipil Negara di Indonesia yang bisa menjadi pondasi dasar dalam budaya kerja / budaya organisasi, penyelenggaraan pemerintahan agar lebih profesional dan memudahkan dalam proses adaptasi ketika berkoordinasi antar instansi – instansi pemerintah, termasuk memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat. Pelayanan publik bertujuan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggaraan pelayanan publik, hal ini merupakan tugas pokok pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa layanan publik untuk kesejahteraan masyarakat.

Fenomena yang berkembang dimasyarakat salah satunya adalah masih banyaknya ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima. Tuntutan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam manajemen publik. Masih adanya keluhan masyarakat pengguna jasa layanan publik menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi publik belum sepenuhnya mampu menciptakan pelayanan yang responsif dan dapat diterima sehingga memenuhi harapan masyarakat, maka diperlukan pemahaman dan implementasi nilai – nilai dasar secara integral melalui kebijakan yang lebih operasional.

Pentingnya pemahaman mengenai budaya kerja yang dilandasi nilai – nilai dasar BerAKHLAK, akan berdampak kepada peningkatan kualitas individu, perubahan pola pikir yang lebih modern dan menjadikan sumber daya manusia aparatur yang unggul dan mampu menghadapi tantangan. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah melalui pelayanan publik, merupakan upaya mewujudkan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu tata kelola pemerintah yang baik dikelola secara partisipatif, yang berdampingan antara masyarakat dan pemerintah sehingga meningkatkan kepercayaan publik atau *public trust*.

Kebijakan *core values* BerAKHLAK harus diimplementasikan secara menyeluruh dari tingkat Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah hingga ke tingkat Pemerintahan Kecamatan. Prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kemandirian, kesetaraan dan kewajaran serta integritas merupakan faktor meningkatnya kepercayaan publik.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi/instansi termasuk kepemimpinan perempuan, menjadi salah satu ujung tombak keberhasilan tujuan penyelenggaraan reformasi birokrasi. Tugas pokok dan fungsi menjadi bagian dari tanggung jawab yang harus dilaksanakan, menuntut pemimpin lebih agresif dalam berinovasi dan berkontribusi terhadap proses perubahan yang diharapkan.

Terwujudnya pelayanan prima/*excellent service*, mengharuskan pemimpin yang berani melakukan perubahan atau kepemimpinan transformasional yang mampu menjadi agen perubahan yang mengarahkan bawahannya berkinerja tinggi dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

Fenomena yang berkembang saat ini baik melalui pemberitaan media massa khususnya media sosial dan juga pengamatan secara umum oleh penulis masih ditemukan beberapa masalah dalam layanan publik antara lain sebagai berikut :

- a. Strategi implementasi kebijakan publik dipandang belum optimal.
- b. Kompetensi dan kapabilitas pelaksana layanan yang belum optimal;
- c. Koordinasi dan komunikasi kerja antar instansi terkait relatif masih lemah;
- d. Tindaklanjut penanganan pengaduan dari masyarakat yang kurang responsif;
- e. Kerjasama internal maupun eksternal instansi masih kurang;

- f. Masih terjadi waktu penyelesaian layanan yang kurang menentu/kurang tepat waktu;
- g. Sosialisasi dan penerapan aplikasi layanan yang relatif sulit dilakukan.
- h. Perilaku Aparatur Sipil Negara belum sepenuhnya menunjukkan nilai integritas pelayanan dan kepatuhan.
- i. Situasi dan kondisi sosial ekonomi serta politik memberikan pengaruh terhadap integritas organisasi.

Beberapa masalah atau kelemahan tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya *gap* implementasi yang pernah dilakukan (penelitian terdahulu atau riset gap) yakni inti permasalahan pada beberapa aspek kepemimpinan yang berpengaruh terhadap timbulnya masalah dalam layanan publik, misalnya kelemahan atau masalah dalam kerjasama yang kurang, sikap responsif pelaksanaan layanan yang lemah, komunikasi dan koordinasi juga yang masih lemah.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Implementasi Kebijakan *core values* BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabilitas, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif dan Kolaboratif) oleh Pemimpin Perempuan di lingkungan Pemerintahan Kecamatan pada Pemerintah Daerah Kota Sukabumi”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kebijakan Core Values BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan di lingkungan Pemerintahan Kecamatan Kota Sukabumi, khususnya pada Kecamatan Warudoyong dan Baros. Objek penelitian mencakup Camat, Lurah, dan Kepala Puskesmas perempuan sebagai aktor utama dalam pelaksanaan nilai-nilai BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabilitas, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, dan Kolaboratif) dalam organisasi pemerintahan (Creswell, 2013).

Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi, serta divalidasi menggunakan teknik triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan informan utama yaitu Camat, Sekretaris Camat, dan Kepala Puskesmas; serta informan pembantu meliputi Lurah dan tokoh masyarakat. Teknik analisis data mengikuti model Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Sugiyono, 2019).

Lokasi penelitian mencakup Kecamatan Warudoyong, Baros, dan Cibeureum, dengan fokus pada kantor kecamatan, kelurahan, serta puskesmas terkait. Penelitian ini menekankan pemahaman mendalam tentang dinamika kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan daerah, khususnya dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK secara efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini akan membahas hasil penelitian lapangan dengan didasari data yang peneliti peroleh melalui hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai Implementasi Kebijakan *Core Values* BerAKHLAK di lingkungan Pemerintahan Kecamatan pada Pemerintah Kota Sukabumi yang meliputi beberapa variabel, diantaranya sebagai berikut :

1. Standar/ukuran, sasaran dan strategi kebijakan

Kebijakan dapat dikatakan berjalan baik yaitu apabila antara standar, sasaran dan strategi yang ingin dicapai berbanding lurus dengan implementasi penerapan kebijakan *core values* BerAKHLAK. Peneliti menilai beberapa aspek yang terkandung dalam dimensi budaya organisasi berupa kebijakan nilai – nilai dasar BerAKHLAK apakah sudah dapat dipahami maksud dan tujuan implementasinya oleh para pelaksana.

Standar penilaian keberhasilan penerapan kebijakan tersebut juga telah ditetapkan secara nasional oleh KPK RI dalam bentuk Survey Penilaian Integritas. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan tersebut, peneliti dapat meninterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi standar/ukuran, sasaran dan strategi kebijakan, penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin Perempuan di lingkungan pemerintahan kecamatan sudah baik.

2. Sumber daya (manusia, sarana-prasarana, dan anggaran)

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam keberhasilan proses tersebut. Keseluruhan tahapan proses implementasi menuntut sumber daya manusia yang berkompeten, berintegritas sesuai *job description* dan sejalan dengan kebijakan penerapan *core values* BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabilitas, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif dan Kolaboratif).

Selain sumber daya manusia ada hal lain yang menjadi faktor pendukung implementasi kebijakan yakni sarana prasarana dan anggaran. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dapat membantu pimpinan lebih optimal dalam mengimplementasikan tujuh nilai dasar tersebut bahkan dukungan utama anggaran adalah faktor penting pelaksanaan kegiatan bagi seluruh perangkat daerah mulai dari instansi kecamatan, kelurahan, puskesmas bahkan kepada lingkup lebih kecil adalah RT/RW.

Integrasi kompetensi sumber daya manusia memiliki hubungan erat dengan implementasi kebijakan penerapan *core values* BerAKHLAK merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan kebijakan publik. Banyak hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Salah satu yang secara rutin dan populer baik itu untuk pegawai maupun unsur masyarakat adalah pelatihan, bimbingan teknis dan non teknis lainnya. Terkait hal tersebut secara serempak para informan menyatakan bahwa pelatihan adalah cara untuk meningkatkan kompetensi teknis kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan tersebut peneliti meninterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi sumber daya yang ada (sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran) penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan pada pemerintahan kecamatan sangat baik.

3. Kebijakan *core values* BerAKHLAK mempengaruhi budaya organisasi / karakteristik organisasi

Implementasi kebijakan publik akan dipengaruhi oleh ciri – ciri yang tepat dan cocok dengan karakteristik organisasi pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan, pada beberapa nilai dasar dituntut pelaksana yang disiplin pada aturan dan sanksi hukum, seperti nilai akuntabilitas kinerja aparatur sipil negara, nilai loyalitas adalah salah satu bentuk kepatuhan kepada pimpinan sebagai perwujudan kepatuhan kepada konstitusi negara, sedangkan nilai dasar lainnya seperti berorientasi pelayanan, kompetensi, Adaptif, harmonis dan kolaboratif adalah pedoman budaya organisasi pemerintahan kecamatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat diinterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi budaya organisasi/karakteristik organisasi penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan pada pemerintahan kecamatan dipandang sangat baik.

4. Sikap perilaku pelaksana

Sikap para pelaksana kebijakan merupakan identifikasi merupakan satu variabel penilaian perilaku pegawai dalam implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK.

Dimensi penilaian memusatkan pada tiga unsur yakni tanggapan pelaksana dan keinginan mereka, pemahaman para pelaksana terhadap kebijakan dan kepatuhan para pelaksana terhadap kebijakan.

Implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK ini oleh Pemerintah Kota Sukabumi telah menindaklajuti dalam bentuk Peraturan Wali Kota Sukabumi dalam bidang keuangan, bidang penyebaran informasi publik, bidang penanganan bencana, bidang sosial, bidang permukiman dan seterusnya, disini dapat dilihat keberhasilan implemtansi kebijakan berdasarkan tiga unsur tanggapan para pelaksana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat diinterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi sikap perilaku pegawai, penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan pada pemerintahan kecamatan dipandang sangat baik.

5. Komunikasi antar ogranisasi dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kecamatan, kelurahan dan puskesmas

Implementasi sebuah kebijakan perlu dukungan dari internal organisasi dan koordinasi dengan instansi lain. Komunikasi dan koordinasi yang baik adalah mutlak dibutuhkan guna menunjang keberhasilan kebijakan tersebut. Semakin baik koordinasi dan komunikasi diantara pihak – pihak yang terlibat maka semakin efektif implementasi kebijakan tersebut.

Pembagian tugas yang jelas antar unit kerja yang tergabung dalam organisasi kecamatan dan pembagian tugas yang jelas antar instansi yang tergabung dalam FORKOPIMCAM. Komunikasi dan koordinasi yang harmonis mutlak dilaksanakan. Untuk pembagian tugas antar unit kerja secara struktural tertuang dalam regulasi ketentuan tugas pokok dan fungsi kecamatan dan kelurahan. Kecamatan berperan sebagai perangkat daerah yang mengelola keuangan, kepegawaian dan beberapa pelayanan dasar. Sedangkan kelurahan diberikan kewenangan mengelola dana kelurahan dan seluruh pelayanan dasar kewilayahan kepada masyarakat sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Tentu saja koordinasi dan komunikasi yang baik akan mewujudkan nilai – nilai dasar BerAKHLAK yakni aparatur sipil negara yang berorientasi pelayanan, akuntabilitas kinerja, memiliki kompetensi yang baik, lingkungan kerja yang harmonis, loyalitas terhadap pimpinan, adaptif terhadap perubahan dan kolaboratif.

Sebagai tolok ukur semua hal tersebut untuk saat ini seluruh perangkat daerah mendapatkan kewajiban untuk memenuhi Survey Penilaian Integritas (SPI) yang dikeluarkan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK RI). Survey penilaian integritas ini terdiri dari penilaian eksternal (masyarakat), penilaian internal (pegawai), penilaian ekspert (ahli) yang setiap tahun diberikan pemeringkatan untuk perangkat daerah, untuk pemeringkatan untuk pemerintah kabupaten kota dan pemeringkatan untuk pemerintah provinsi.

Perolehan nilai yang bersumber dari SPI KPK RI tentu saja menunjukkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, kualitas integritas apparatur sipil negara dan penilaian ekspert / ahli terhadap kinerja pemerintah. Pertanyaan mengenai ini hanya dapat diambil informasi dari kepala perangkat daerah dalam hal ini Camat dan Kepala Puskesmas sebagai informan utama penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat diinterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi komunikasi antar ogranisasi dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kecamatan, kelurahan dan puskesmas bahwa penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan pada pemerintahan kecamatan dipandang sangat baik.

6. Lingkungan sosial ekonomi dan politik

Lingkungan sosial, ekonomi dan politik mempengaruhi dalam proses implementasi kebijakan penerapan *core values* BerAKHLAK. Kondisi ketiganya yang tidak kondusif

dapat menjadi penyebab menurunkan kinerja implementasi kebijakan tersebut. Disini dapat peneliti sampaikan bahwa nilai SPI KPK RI tahun 2024 dari penilaian internal pegawai mengalami penurunan ketimbang nilai SPI KPK tahun 2023. Akan tetapi mengalami kenaikan untuk penilaian masyarakat. Kondisi ini contoh pengaruh dari tahun politik dimana situasi pemilu dalam penentuan pemimpin memberikan dampak terhadap kinerja aparatur sipil negara. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat diinterpretasikan bahwa ditinjau dari dimensi lingkungan social ekonomi dan politik bahwa penerapan *core values* BerAKHLAK oleh pemimpin perempuan pada pemerintahan kecamatan dipandang cukup baik. Rekapitulasi nilai dimensi *core values* BerAKHLAK berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat dinilai pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Dimensi
Core Values BerAKHLAK**

No	Dimensi	Nilai (Normatif)
1	Stanar/ukuran, sasaran dan strategi kebijakan	Baik
2	Sumber daya (Sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran)	Sangat Baik
3	Budaya Organisasi/Karakteristik Organisasi	Sangat Baik
4	Sikap perilaku pelaksana	Sangat baik
5	Komunikasi Organisasi dan Pelaksanaannya	Sangat baik
6	Lingkungan sosial, ekonomi dan politik	Cukup Baik

Pembahasan

Pembahasan disini merupakan pemaparan peneliti terhadap data dan fakta yang telah didapatkan dari lapangan serta dibandingkan dengan teori yang digunakan.

1. Standar/ukuran, sasaran dan strategi kebijakan

Standar kebijakan yang terdiri dari nilai – nilai dasar BerAKHLAK yang dipergunakan pada implementasi kebijakan pada dasarnya cukup dipahami oleh para informan. Hal tersebut dikarenakan standar telah tercantum dalam Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 3 ayat (2) dan menjadi bagian dari dimensi budaya organisasi pemerintahan. Standar tersebut merupakan prinsip atau pedoman dalam budaya organisasi pemerintahan kecamatan, kelurahan, puskesmas bahkan organisasi FORKOPIMCAM agar dipatuhi sebagai standar perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan, pertanggungjawaban kinerja/akuntabilitas, kemampuan yang terus berkembang/kompeten pada bidangnya, harmonis dalam komunikasi dan koordinasi, loyalitas kepada pimpinan sebagai bentuk kepatuhan terhadap konstitusi negara, mampu beradaptasi terhadap perubahan serta kolaboratif yang baik dengan semua unsur lintas sektor.

Salah satu bentuk standar kebijakan ini adalah dirumuskan dilaksanakannya Stanar Operasional Prosedur (SOP) sesuai dengan jenis layanan yang diberikan. Berdasarkan Standar Operasional Prosedur tersebut, setiap pemberian layanan dituntut meningkatkan kinerja yang memuaskan penerima layanan (masyarakat). Sasaran dari kebijakan ini adalah Aparatur Sipil Negara, Masyarakat dan para ahli yang berkerjasama dengan pemerintah. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan bagi organisasi pemerintah adalah tolok ukur yang ditetapkan penilaian skala nasional yaitu berupa Survey Penilaian Integritas (SPI) yang diselenggarakan oleh instansi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK RI), penilaian ini berupa integritas perangkat daerah, penilaian integritas pemerintah kabupaten/kota, penilaian integritas pemerintah provinsi, penilaian integritas Kementerian dan Lembaga tinggi negara lainnya. Ada tiga (3) unsur yang memberikan penilaian yang terdiri penilaian internal dilakukan oleh aparatur sipil negara, penilaian eksternal oleh masyarakat dan penilaian oleh ahli/pakar.

Penilaian ini berkelanjutan pada tahun berikutnya dilakukan evaluasi tindaklanjut secara menyeluruh secara nasional per wilayah oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK RI), setiap terjadi penurunan akan dikaji bersama dalam rapat koordinasi oleh seluruh perangkat daerah yang dilaksanakan secara zoom oleh KPK RI bertempat di sekeretariat pic pemerintah Kota Sukabumi dalam hal ini Inspektorat Kota Sukabumi. Dalam rapat koordinasi tersebut akan dibahas apakah faktor penyebab penurunan nilai tersebut disebabkan oleh apakah, dan nilai tersebut apakah kategori fakta atau persepsi serta langkah apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki hasil dari penilaian Survey Penilaian Integritas tersebut.

Strategi yang dilakukan oleh para kepala perangkat daerah menentukan keberhasilan dari implementasi penerapan kebijakan *core values* BerAKHLAK, sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dipilihnya. Prestasi capaian kinerja menjadi bentuk keberhasilan kepala perangkat daerah dalam memimpin organisasinya. Kondusifitas wilayah adalah bentuk keberhasilan memimpin pemerintahan kecamatan, akan terlihat bagaimana Camat bertindak sebagai pimpinan untuk instansi kecamatan sekaligus ketua dari FORKOPIMCAM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintahan kecamatan cukup dapat menerapkan standar, sasaran dan strategi kebijakan sehingga kondusifitas wilayah terselenggara dengan baik.

2. Sumber daya

Sumber daya yang diteliti berfokus pada sumber daya manusia, sarana prasarana dan anggaran menjadi faktor utama keberhasilan implementasi kebijakan penerapan *core values* BerAKHLAK pada pemerintahan kecamatan. Secara kualitas kompetensi sumber daya manusia pada instansi kecamatan, instansi kelurahan bahkan Puskesmas memiliki kompetensi yang cukup baik beberapa Aparatur Sipil Negara pendidikan terendah untuk tenaga administrasi adalah SLTA dan banyak pejabat struktural kecamatan dan kelurahan yang telah berpendidikan Strata 2, bahkan ditemukan Lurahnya berpendidikan S1 sedangkan Sekretaris Kelurahan dan Kepala Seksi Kelurahan ada yang berpendidikan S2. Hal ini terjadi pula pada pemerintahan kecamatan untuk keahlian beberapa Aparatur Sipil Negara ada yang memiliki sertifikasi keahlian tertentu seperti antara lain sertifikasi pengadaan barang dan jasa pemerintah. Kompetensi ini merupakan perwujudan kualitas sumber daya manusia pada pemerintahan kecamatan sudah cukup baik berbanding lurus dengan kemajuan teknologi informasi saat ini.

Sumber daya sarana prasarana, pada pemerintahan kecamatan antara lain bangunan Gedung, sekarang dalam kondisi yang baik. Kekurangannya adalah sarana prasarana elektronik seperti laptop, computer pc bahkan hp/android untuk mendukung beberapa inovasi kecamatan dan kelurahan yang masih belum optimal. Beberapa unit kerja memiliki perangkat elektronik yang kondisinya kurang baik tetapi tidak mengurangi pelayanan secara berarti, kondisi ini disesuaikan antara lain karena adanya efisiensi anggaran yang diberlakukan oleh Pemerintah Kota Sukabumi, sehingga perangkat daerah termasuk kecamatan/kelurahan belum bisa mengadakan belanja modal perangkat elektronik untuk jangka waktu tertentu.

Sumber daya anggaran yang bersentuhan langsung dengan masyarakat adalah anggaran dana kelurahan yang dikelola oleh Kelurahan bersama Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) yang terdiri unsur Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) Kelurahan, PKK Kelurahan, Kader Posyandu, RT dan RW. Pengelolaan dana kelurahan ini disampaikan dalam bentuk Musyawarah Rencana Pembangunan (MUSRENBANG) Kelurahan yang dinaikan keluarannya ke dalam bentuk Musyawarah Rencana Pembangunan (MUSRENBANG) Kecamatan. Dana kelurahan ini tidak seluruhnya diperuntukan bagi pembangunan fisik tetapi juga untuk pemberdayaan masyarakat sebagai

bentuk peningkatan kualitas sumber daya masyarakat melalui pelatihan – pelatihan yang diberikan. Integritas aparatur sipil negara kecamatan, kelurahan dan puskesmas menentukan keberhasilan implementasi kebijakan ini, dengan dukungan sumber daya tersebut pemerintah diharapkan mampu memberikan pelayana prima kepada masyarakat, sehingga kehadiran negara dapat dirasakan.

3. Karakteristik organisasi pelaksana/budaya organisasi

Karakteristik organisasi pelaksana implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK menunjukkan bahwa perangkat daerah tersebut merupakan perangkat daerah yang berintegritas tinggi. Pembagian tugas pokok dan fungsi yang jelas tercantum dalam Peraturan Wali Kota Sukabumi tentang SOTK Kecamatan dan Kelurahan memudahkan pimpinan pejabat administrator dan pejabat pengawas untuk memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana kegiatan. Bagi perangkat daerah wajib memenuhi pelaporan SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) yang terdiri dari beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan pelaksanaan pekerjaan mulai dari SOP Keuangan, SOP Kepegawaian, SOP Trantibum, SOP Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, SOP Pemerintahan dan Pelayanan Umum serta SOP Kesejahteraan Sosial. Tentu saja unit kerja kelurahan menyelaraskan dengan SOP yang dikeluarkan oleh Kecamatan sebagai perangkat daerah yang menentukan suatu kebijakan bagi keberhasilan organisasi dalam menyelenggrakan tata Kelola pemerintahan.

Kepatuhan aparatur sipil negara tercermin dalam *core values* BerAKHLAK berupa loyalitas. Hal ini juga menjadi suatu perilaku kepatuhan terhadap konstitusi negara, kepatuhan kepada structural dan kepatuhan regulasi dan peraturan perundang -undangan dan UUD 1945. Loyalitas menjadi salah satu unsur penilaian kinerja tahunan aparatur sipil negara yang dilaporkan secara periodik dan berjenjang serta di evaluasi untuk pengembangan kariernya oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi. Berdasarkan penjelasan tersebut, pemerintahan kecamatan yang baik memiliki perilaku pegawai yang baik melekat dalam budaya organisasi yang menjadi berpedoman pada nilai nilai dasar *core values* BerAKHLAK.

4. Sikap perilaku pelaksana

Seluruh Aparatur Sipil Negara (kecuali tenaga honorer) setiap tahun diwajibkan untuk membuat komitmen bersama penandatanganan pakta integritas, dalam naskah pakta integritas tercantum nilai – nilai dasar BerAKHLAK yang harus ditaati dan ditandatangani bermaterai sebagai bentuk komitmen untuk bersungguh – sungguh berkerja melaksanakan kewajibannya sebagai Aparatur Sipil Negara dengan konsekuensi siap mendapatkan punishment apabila melanggar. Pakta integritas ini dilaporkan secara berjenjang dan ditandatangani oleh yang bersangkutan dan atasan langsungnya. Hal ini sebagai bentuk pengingat bahwa aparatur sipil negara terikat kontrak kepatuhan kepada negara dan konstitusinya untuk senantiasa menjaga perilaku yang baik.

Hadirnya negara adalah untuk menyediakan fasilitas publik yang memadai, kondisifitas wilayah / rasa aman kepada Masyarakat dari lingkup terkecil yakni Rt Rw, lingkup kelurahan, lingkup kecamatan dan seterusnya, memberikan keadilan dan kesejahteraan kepada Masyarakat dari berbagai bidang (ekonomi, sosial, hukum), memajukan, mencerdaskan dan melindungi dari ancaman negara lain serta mensejahterakan Masyarakat.

Dalam implementasi kebijakan ini untuk lingkup pemerintahan kepatuhan aparatur sipil negara terhadap integritas dapat mewujudkan akan hadirnya negara di Masyarakat, perilaku pejabat dan pelaksana seiring sejalan dengan tujuan hadirnya negara.

5. Komunikasi antar organisasi dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kecamatan, kelurahan dan puskesmas

Komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan – kegiatan pelaksanaan implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK sudah berjalan dengan baik. Suasana harmonis dirasakan peneliti yang mengunjungi instansi kecamatan, kelurahan dan puskesmas, kondisi hangat penuh kekeluargaan juga melekat pada kantor Kecamatan Warudoyong dan kantor Kecamatan Baros, hal ini hadirnya pimpinan setiap hari menjadi peranan penting, sedikit berbeda dengan kantor kelurahan yang secara geografis terpisah dari kantor kecamatan tetapi secara koordinasi dan komunikasi juga terlihat adanya nilai nilai humanis dan kolaboratif sudah terbangun dengan baik.

Dengan adanya transparansi kebijakan yang dapat dengan mudah diawasi oleh Masyarakat melalui platform digital milik pemerintah mendorong terciptanya komunikasi, koordinasi dan kolaorasi yang baik sehingga meminimalisir adanya miss komunikasi dari kepala perangkat daerah kepada seluruh unit kerja dibawahnya. Setiap berita kegiatan terbaru ditayangkan dalam bentuk berita penyelenggaraan pemerintahan sebagai bentuk laporan elektronik melalui media. Untuk kegiatan kewilayahan, hadirnya dalam soutu kegiatan apabila Camat berhalangan maka sesuai dalam struktur organisasi dan Dokumen Penggunaan Anggaran (DPA) Kecamatan dapat diwakili oleh Sekretaris Kecamatan.

Dua orang unsur pimpinan ini (Camat dan Sekretaris Kecamatan) akan bersentuhan langsung hampir setiap hari dengan masyarakat melalui kegiatan yang diselenggarakan oleh kelurahan seperti lomba perpustakaan, pertemuan PKK, pelatihan mitigasi bencana, pelatihan UMKM, dan sebagainya. Sasaran pelatihan dan kegiatan pemberdayaan ini adalah unsur LKK Kelurahan / Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LPM, PKK, Kader posyandu, RT RW, Karang Taruna) bahkan linmas. Hadirnya pimpinan bukan sekedar untuk membuka acara dan menjadi narasumber tetapi juga momentum silaturahim dengan semua pihak, mendengarkan keluhan, memberikan perhatian untuk implementasi kebijakan dan dukungan atas kegiatan – kegiatan dari beberapa program unggulan yang diselenggarakan oleh beberapa instansi lain kepada masyarakat ditingkat kelurahan. Sering terjadi pada hari yang sama terselenggara dua sampai tiga acara pada kelurahan yang berbeda, maka komunikasi antara kepala perangkat daerah dengan bawahannya harus terjalin baik agar semua acara dapat terhadiri langsung sehingga ada bentuk perhatian yang diberikan oleh pimpinan instansi kecamatan. Peneliti bahkan menemukan suatu kondisi ketika pemimpin perempuan bertindak tercurahkan kasih sayang seorang ibu, tegasnya disiplin dibarengi dengan kelembutan dan kesabaran pada setiap kunjungan kewilayahan.

Pada kondisi tertentu secara cepat Kepala Daerah dalam hal ini Wali Kota akan melakukan kunjungan kewilayahan untuk merespon pengaduan masyarakat, disini harus siap Camat, Lurah dan unsur MUSPIKA mendampingi kunjungan Wali Kota tersebut yang tergabung dalam Forum Koordinasi Pimpinan Kecamatan (FORKOMPIMCAM), kesiapan petugas dalam hitungan menit siap sedia dilokasi kunjungan Kepala Daerah, tentu saja hal tersebut tidak akan terjadi apabila tidak terbangun koordinasi, komunikasi yang harmonis dan kolaboratif sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang terbaik / pelayanan prima.

6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Komitmen yang kuat dari para pimpinan perangkat daerah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK pada pemerintahan kecamatan. Desakan politik terkait beberapa program unggulan yang harus segera dilaksanakan oleh seluruh perangkat daerah menjadi faktor pendorong kebijakan ini terimplementasikan dengan baik. Perencanaan yang terarah menjadi salah satu bentuk kontrol terhadap implementasi kebijakan.

Nilai – nilai dasar BerAKHLAK merupakan pedoman murni dalam penyelenggaraan pemerintahan kecamatan dan unsur lainnya agar tercipta perilaku aparatur sipil negara yang memiliki integritas yang baik. Tanggapan masyarakat akan terlihat dari hasil nilai Survey Penilaian Integritas (SPI) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) RI secara periodik dilaksanakan, ditindaklanjuti dalam bentuk rapat koordinasi, dipantau perbaikan – perbaikan yang harus dilakukan serta diberikan pemeringkatan berdasarkan nilai perolehan dari SPI KPK RI tersebut.

Masyarakat dapat mengetahui integritas penyelenggara negara melalui SPI KPK RI ini, peneliti mendapatkan data bahwa penilaian integritas dari Masyarakat sangat baik berada pada zona hijau dengan perolehan nilai untuk pemerintahan kecamatan pada point 90 dan rata rata nilai dari tiga unsur penilaian berada pada zona kuning yakni 71,45 untuk tahun pelaksanaan 2024 serta telah dilakukan rapat koordinasi tindaklanjut oleh PIC Inspektorat Kota Sukabumi. Prinsip – prinsip kepuasa masyarakat berdasarkan data yang diperoleh sudah terpenuhi dengan berbagai inovasi pelayanan yang diberikan. Adapun kendala justru terjadi pada internal aparatur sipil negara seperti perilaku adaptif amtar instansi lintas sektor belum terbangun secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulannya sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK di lingkungan pemerintahan kecamatan pada Pemerintah Kota Sukabumi cukup baik, hal ini karena :
 - a) Standar/ukuran, sasaran dan strategi kebijakan sudah cukup menghasilkan perubahan terhadap tata kelola penyelenggaraan pemerintahan kecamatan.
 - b) Kualitas sumber daya manusia cukup kompeten untuk implementasi kebijakan, sarana prasarana yang tersedia secara umum cukup memadai untuk dipergunakan dan dukungan anggaran telah sesuai peruntukannya.
 - c) Karakteristik organisasi pelaksana/budaya organisasi menunjukkan bahwa perangkat daerah Kecamatan, Puskesmas dan unit kerja Kelurahan merupakan birokrasi yang taat terhadap legalitas hukum. Pembagian tugas pokok dan fungsi yang jelas mengindikasikan keadaan tersebut. Standar Operasional Prosedur kegiatan sudah ada dalam secara lengkap tersusun dan diperbarui secara periodik sesuai situasi dan kondisi dalam bentuk Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang terkoodinir oleh Inspektorat Pemerintah Kota Sukabumi.
 - d) Sikap perilaku pelaksana terhadap implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK sangat dipengaruhi oleh komitmen dan dukungan dari pimpinan perangkat daerah. Bentuk komitmen berupa pakta integritas yang dibuat pada setiap awal tahun dan dukungan pimpinan adalah gaya kepemimpinan yang diberikan untuk memotivasi pegawai.
 - e) Komunikasi antar organisasi dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kecamatan, kelurahan dan puskesmas dalam implementasi kebijakan nilai – nilai dasar BerAKHLAK sudah berjalan dengan baik. Pembagian tugas pokok dan fungsi tertera dalam legalitas formal yang ada. Proses monitoring, evaluasi dan pengendalian serta sosialisasi kegiatan secara efektif terlaksana dan terkoordinasikan dengan komunikasi yang harmonis dan kolaborasi yang baik antar pegawai dan antar unsur pada lintas sektor kecamatan.
 - f) Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang terjadi saat ini berupa beberapa program unggulan Kepala Daerah menjadi pendorong untuk implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK yang berbasis perencanaan yang baik dan tepat sasaran sehingga masyarakat dapat merasakan arti dari hadirnya negara dalam kehidupan kesehariannya.
2. Kendala yang menjadi penghambat implementasi kebijakan penerapan *core values* BerAKHLAK diantaranya rasa jemu pegawai, sikap adaptif pegawai. Kedua hal ini diatasi

- oleh perilaku pimpinan perempuan pada kecamatan, kelurahan dan puskesmas seperti apa strategi yang diberikan untuk mengurangi dampak dari kendala tersebut.
3. Upaya yang dilakukan agar implementasi kebijakan *core values* BerAKHLAK pada pemerintahan kecamatan tercapai dengan baik/optimal adalah :
- Diberikannya kesempatan pengembangan karier berupa pendidikan formal, pelatihan dan promosi jabatan.
 - Diadakannya pertemuan rutin secara periodik meskipun dalam bentuk apel gabungan akan tetapi menjadi ajang silaturahim pertemuan ASN se Kecamatan bersama unsur lintas sektoral lainnya.
 - Perilaku pimpinan dalam hal disiplin dan sikap ramah menjadi contoh bagi pegawai untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Kondisi harmonis dalam organisasi memberikan rasa nyaman untuk bekerja.

REFERENSI

- Abdoellah dan Rudiana (2016), Teori dan ANalisis Kebijakan Publik, Alfabeta CV. Cetakan ke – 1, Bandung
- Abdullah Pasteur, Dudung (2020) Gaya Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi, Alqaprint Jatinangor, Cetakan Pertama.
- Abdal (2015), Kebijakan Publik (Memahami Konsep Kebijakan Publik), UIN SGD, Bandung
- Agustino, Leo. (2008). Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Anggara, Sahya (2018), Kebijakan Publik, CV. Pustaka Setia, Cetakan ke -2 Bandung
- Creswell, J. W. 2015. Penelitian Kualitatif dan Desain Riset : Memilih diantara lima pendekatan, Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Fadhil (2021), Konsep Implementasi Kebijakan Publik Menurut Goerge C Edward III, retrieve <https://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-81869.pdf>
- <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/6194/>
- <https://www.ilmuadmpublik.com/2021/07/konsep-implementasi-kebijakan - publik.html>
- LAN RI (2021), Modul Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.
- Makmur & Thahier, R. (2016). Konseptual & Kontekstual Administrasi dan Organisasi terhadap Kebijakan Publik. Bandung: PT Refika Aditama, Jatinangor. Cetakan Pertama
- Munandi dan Suciati (2024), Etika Administrasi Publik, Pusat Kajian dan Pengembangan Karakter, Jatinangor. Cetakan Pertama
- Mustari, Nuryanti (2015), Pemahaman Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik, Leutikaprio, Cetakan Pertama, Yogyakarta.
- Parson, Wayne (2005), *Public Policy* : Pengantar Terori dan Analisis Kebijakan, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.
- Pasolong, Harbani (2019), Teori Administrasi Publik, Alfabeta CV. Bandung
- Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 160 Tahun 2022 *tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan*.
- Situmorang, Chazali (2016), Kebijakan Publik (Teori Analisis, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan), Sosial Security Development Institute (SSDI) Cetakan – 1, Depok
- Subhan, Zaitunah (2015), Alquran dan Perempuan : Menuju Kesetaraan Gender Dalam Penafsiran. Prenada. Media Group, Jakarta.
- Sugiyono. (2019), Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah (1983), Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.