

Implementasi Kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri Pegawai Negeri Sipil

Oleh:

¹Muhammad Iqbal, ²Nursifa

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Madako Tolitoli

Email: muhammadiqbal@umada.ac.id

Abstrak

Dalam mewujudkan program Satu Data Indonesia di tahun 2021, pemerintah mewajibkan Aparatur Sipil Negara melakukan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM). Namun beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak mematuhi hingga batas waktu yang diberikan BKN. Tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli berdasarkan aspek komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi. Penelitian berlangsung dari Januari hingga April 2023. Jenis penelitian menggunakan kualitatif, dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian dipilih 6 orang secara *purposive sampling*. Mereka terdiri dari: admin SIASN, approval, 2 orang verifikator, dan 2 orang PNS di instansi pemerintahan daerah. Sedangkan data sekunder berasal dari artikel, literatur, undang-undang/peraturan, arsip, dan foto. Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Tolitoli belum berjalan efektif. Dari segi komunikasi, konsistensi para pelaksana dalam mengkomunikasikan isi dan tujuan kebijakan terganggu karena rendahnya dukungan sumber daya. Dari segi disposisi, komitmen pelaksana terkesan lemah karena dukungan sumber daya pelaksana, anggaran pelatihan dan sosialisasi program yang kurang maksimal. Sedangkan dari segi struktur birokrasi, fungsi pengawasan pimpinan di masing-masing instansi masih rendah. Demikian juga sosialisasi kebijakan dibatasi waktu, tenaga, biaya serta jarak sehingga proses fragmentasi kurang optimal.

Kata Kunci : Implementasi; Kebijakan; Pemutakhiran Data Mandiri; PNS

Abstract

In realizing the One Data Indonesia program in 2021, the government requires State Civil Servants to carry out Independent Data Updating (PDM). However, several Civil Servants (PNS) did not comply by the deadline given by BKN. The research aims to determine the implementation of the Independent Data Updating policy for Tolitoli Regency Civil Servants based on aspects of communication, disposition, and bureaucratic structure. The research took place from January to April 2023. This type of research uses qualitative, with a descriptive approach. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. They consist of SIASN admin, approval, two verifiers, and two civil servants in regional government agencies. Then, secondary data comes from articles, literature, laws/regulations, archives, and photos. The results of the research show that the implementation of the Independent Data Updating policy for Tolitoli Regency Civil Servants (PNS) has not been effective. In communication, Implementers' consistency in communicating policy content and objectives is disrupted due to low resource support. In disposition, the implementer's commitment seems weak because the support from implementing resources, training budget, and program socialization is less than optimal. Meanwhile, in bureaucratic structure, the supervisory function of leadership in each agency is still low. Likewise, policy dissemination is limited by time, energy, costs, and distance so that the fragmentation process is less than optimal.

Keywords : Implementation; Policy; Self-Updating Data; Civil servants

PENDAHULUAN

Setiap 5 (lima) tahun pemerintah mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Non Aparatur Sipil Negara melakukan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM), terakhir tahun 2021 (Keputusan BKN RI, 2021). Program ini bertujuan mempermudah kinerja suatu organisasi atau instansi pemerintahan (Lestari, I. D., & Suni, B, 2022); menjamin keamanan dan keutuhan dokumen (Tonggiroh, M., & Immamul Hakim, N, 2017); dan memperoleh data ASN yang terkini, akurat, dan terintegrasi guna terwujudnya Satu Data Indonesia (Presiden RI, 2019). Tujuan tersebut sejalan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri sebagai dasar regulasi untuk menata aparatur negara dengan efektif dan efisien. Diperkuat lagi dalam Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk seorang dosen dan tenaga pendidik (tendik) harus mempunyai integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bebas tindakan KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme), bertindak sebagai penyelenggara pelayanan publik, berperan dan mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD RI Tahun 1945, Agus Sediadi Tamtanus dan Hubertus Oja (2022).

Informasi Pemutakhiran Data Mandiri atau disingkat PDM telah diperoleh Badan Kepegawaian Daerah di seluruh Indonesia. Agenda ini serentak dilaksanakan pada 15 September s/d 14 Oktober 2021, termasuk bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Tolitoli. Dalam pelaksanaannya, BKN pusat maupun BKN Makassar dimana kepala kantornya sebagai koordinator wilayah merupakan penanggungjawab pelaksanaan kebijakan. Selanjutnya koordinator wilayah mengintruksikan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Tolitoli membentuk tim pelaksana. Tim ini direkrut dari Sub Bidang Informasi Pegawai (INKA) yang terdiri dari admin, verifikator, *user approval*, dan Kepala Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian sebagai *user helpdesk*. Sehingga dapat dikatakan bahwa selain BKPSDM Kabupaten Tolitoli bertugas membantu Pejabat Pembina BKPSDM dalam menata Pegawai Negeri Sipil Daerah, juga menjalankan fungsi koordinasi dan tugas khusus dari BKN. Berhasil tidaknya implementasi kebijakan PDM sangat ditentukan sikap, peran dan strategi dari tim pelaksana dalam mengkomunikasikan isi kebijakan dan menjalankan wewenang dalam struktur birokrasi secara jujur dan demokratis.

Berkaitan implementasi kebijakan PDM, penulis mengutip pendapat Anderson (Tachjan, 2008), bahwa: "*Policy implementation is the application of the policy by the government's administrative machinery to the problem.*" Yang artinya, implementasi kebijakan adalah penerapan kebijakan oleh mesin administrasi pemerintah untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan pendapat di atas, tim pelaksana kebijakan PDM harus mampu menyelenggarakan pelayanan kepegawaian yang berkualitas bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) tanpa terkecuali. Namun kondisi tersebut sulit diwujudkan jika isi kebijakan belum dipahami dengan jelas, lengkap, dan konsisten untuk dijalankan

meskipun dengan dukungan sumber daya yang memadai. Jika komitmen pelaksana dapat dibuktikan, maka permasalahan data kepegawaian di seluruh organisasi atau instansi pemerintah daerah dapat diatasi atau dicegah, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Tolitoli Provinsi Sulawesi Tengah. Tim pelaksana bekerja sebagai mesin birokrasi yang berfungsi mengkomunikasikan isi kebijakan dengan baik, bersikap jujur dan demokratis, serta menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur yang ditetapkan.

Para PNS dapat melakukan pemutakhiran data secara mandiri dengan mengakses aplikasi *MySAPK* di *playstore*. *MySAPK* terhubung dan terintegrasi secara daring dengan *database* PNS Nasional guna kebutuhan informasi mengenai profil PNS (Badan Kepegawaian Negara RI, n.d.). Langkah ini juga sebagai wujud nyata penerapan *E-Governmant* untuk menghasilkan layanan publik berkualitas dan tatakelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan dan akuntabel (Presiden RI, 2018). Karena pentingnya agenda tersebut, pada 9 September 2021 pemerintah daerah Kabupaten Tolitoli menyurati para kepala perangkat daerah sebagai penanggungjawab program agar menggerakkan seluruh ASN, terutama para Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan pemutakhiran data kepegawaiannya secara mandiri. Dalam surat ditegaskan, jika instruksi tersebut diabaikan maka pelayanan pengurusan kepangkatan yang bersangkutan tidak akan diproses (Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli, 2021). Isi surat tersebut merujuk pada Keputusan BKN (Keputusan BKN RI, 2021)

Setelah PNS berhasil melakukan PDM melalui aplikasi *mySAPK*, verifikator daerah, melakukan validasi data, yaitu membandingkan data real dengan data *base* PNS nasional yang terdapat dalam Sistem Administrasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). Approval akan menyetujui jika data tersebut benar-benar telah sesuai, dan mengirim notifikasi ke pengguna (user). Selanjutnya admin SIASN melakukan finalisasi data seluruh pegawai. *User helpdesk* memfasilitasi aduan masalah selama proses PDM dan berusaha mencari solusi untuk diteruskan kembali kepada admin SIASN. Proses verifikasi, approval, hingga pengiriman data ditargetkan berakhir pada Januari 2022 sesuai instruksi BKN.

Secara umum, permasalahan yang kerap kali terjadi berkaitan dengan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) kepegawaian di seluruh daerah, yakni; banyaknya pegawai yang belum menyelesaikan PDM; terdapat kesalahan mengimput data; sering terjadi *maintenance* pada sistem aplikasi dan keterbatasan ukuran *file upload* pada *MySAPK*; sosialisasi dan bimbingan pemutakhiran data belum optimal dan lain-lain (Suni, 2022); (Hidayah, 2022); (Pamungkas, 2022). Dengan demikian, tujuan Pemutakhiran Data Mandiri yang diinginkan oleh pelaksana kebijakan di daerah belum sepenuhnya tercapai. Berdasarkan hasil evaluasi tim pelaksana BKPSDM Kabupaten Tolitoli, bahwa pada akhir Januari 2022 capaian jumlah PNS Kabupaten Tolitoli yang menyelesaikan pemutakhiran data sebesar 5.044 (97%) dari 5.200 orang. Dari jumlah tersebut, sebaran PNS yang tidak melakukan PDM terdapat pada kantor sekretariat dan dinas.

Tabel 1. Capaian Pemutakhiran Data Mandiri PNS Kabupaten Tolitoli Tahun 2021

<i>Perangkat Daerah</i>	<i>Jumlah PNS</i>	<i>PNS Tidak melakukan PDM</i>	<i>PNS melakukan PDM</i>	<i>Capaian (%)</i>
<i>Badan</i>	333	-	333	100 %
<i>Sekretariat</i>	253	76	177	70 %
<i>Dinas</i>	4.614	80	4.534	98 %
<i>Total</i>	5.200	156	5.044	97 %

Sumber: BKPSDM Kabupaten Tolitoli

Berdasarkan hasil observasi, permasalahan yang ditemukan berkaitan dengan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) PNS Kabupaten Tolitoli, yakni: masih adanya PNS yang tidak menyelesaikan PDM dan terdapat kesalahan pengimputan data. Setelah dikonfirmasi, kendalanya beragam, diantaranya: tidak tahu, berada diluar kota, dan kurang peduli. Hal ini terjadi karena belum optimalnya sosialisasi dan bimbingan pemutakhiran data mandiri berbasis aplikasi *MySAPK* yang dilakukan oleh tim pelaksana BKPSDM Kabupaten Tolitoli akibat minimnya tenaga pelaksana, pengembangan kapasitas pelaksana melalui pelatihan yang belum optimal, dan keterbatasan anggaran (Muhammad Iqbal, 2023).

Masalah lainnya, sistem aplikasi *MySAPK* sering mengalami gangguan, misalnya terjadi perawatan (*maintenance*) tiba-tiba, keterbatasan kapasitas mengunggah *file* dokumen, dan koneksi jaringan *internet* yang tidak stabil. Demikian juga kurang tegasnya pimpinan di beberapa instansi dalam menjatuhkan sanksi internal atau merekomendasikan sanksi pelanggaran disiplin bagi PNS yang tidak melakukan PDM.

Dari hasil temuan tersebut, penulis meyakini bahwa untuk mengetahui berhasil tidaknya implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) pada PNS Kabupaten Tolitoli berkaitan dengan aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi. Permasalahan dalam studi ini memilih pendekatan pemecahan masalah (Usniati, 2011). Oleh karenanya, pendekatan pemecahan yang dimaksud mengambil konsep komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi dalam model implementasi kebijakan menurut George Edward III, selain aspek sumber daya (Juliarta, 2009:58); (Nalendra et al., 2018).

Aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi merupakan hal yang fundamental dalam implementasi kebijakan. Komunikasi meliputi: transmisi, kejelasan, dan konsistensi (Essing, S., Pioh, N., & Lengkong, 2018). Disposisi diartikan sebagai kecenderungan, keinginan, atau kesepakatan para pelaksana untuk

melaksanakan kebijakan (Rusnita et al., 2017). Sedangkan struktur birokrasi merupakan pola hubungan kewenangan dan koordinasi di antara agen pelaksana (instansi) dengan pelaksana kebijakan (D. Setyawan & Srihardjono, 2016). Karakteristik utama dari birokrasi umumnya tertuang dalam *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi organisasi (Ramdhani & Ramdhani, 2017).

Publikasi mengenai implementasi kebijakan pendataan kepegawaian telah banyak dihasilkan. Diantaranya; pentingnya perbaikan ataupun penambahan sarana dan prasarana penunjang implementasi, dan penerapan *reward* serta *punishment* kepada user (Suni, 2022); optimalisasi sosialisasi dalam memanfaatkan fungsi dari program SAPK kepada pegawai (Z. D. Setyawan & Prabawati, 2021); pendataan Non ASN sebagai kegiatan pemetaan untuk mencari solusi atas kejelasan status tenaga Non ASN (Lindawati et al., 2023); sistem dalam pengembangan perangkat lunak dengan sistem pendataan pegawai dapat mengatasi masalah pendataan pegawai (Munandar & Amarudin, 2017); dan teknologi informasi dapat memberikan kemudahan pegawai mengakses pelayanan (Erwandi et al., 2015). Dari penelitian-penelitian tersebut, fokus penelitian belum pernah ditujukan pada tingkat keberhasilan implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri pada PNS Kabupaten Tolitoli dari aspek komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi. Dengan demikian, tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli berdasarkan aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian bersifat deskriptif kualitatif. Pemilihannya didasari atas ketertarikan peneliti dalam memahami situasi sosial mencakup sumber informasi, tempat, dan aktivitas pada objek atau subjek penelitian (Herdiansyah, 2010). Penelitian kualitatif juga bersifat eksploratif yang umum dilakukan akademisi atau peneliti di bidang humaniora, sosial, dan agama (Darmalaksana, 2020). Penelitian dilakukan selama 3 bulan, yaitu Januari - April 2023. Lokus penelitian bertempat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tolitoli. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli berdasarkan variabel komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi. Informan penelitian dipilih 6 orang secara *purposive sampling*. Mereka terdiri dari: Kepala Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Informasi Pegawai, seorang staf pelaksana di Sub Bidang Informasi Pegawai, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan 2 orang PNS di instansi pemerintah daerah. Informan kunci adalah Kepala Sub Bidang Informasi Pegawai BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Sumber data primer berasal dari observasi dan wawancara. Sedangkan data sekunder dirujuk dari artikel, literatur, undang-undang, peraturan pemerintah, Keputusan BKN, dokumen, dan foto/gambar. Data sekunder ini diharapkan dapat membantu melengkapi hasil observasi dan wawancara dikarenakan keterbatasan akses dan jangkauan informasi peneliti. Adapun instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri. Artinya, peneliti

mengumpulkan data dengan cara meminta, mendengar, bertanya, dan mengambil keterangan (Anufia, B., & Alhamid, 2019). Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles, M.B & Huberman, 1994).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan dapat dikaji dari beberapa perspektif atau pendekatan. Salah satunya, *implementation problems approach* oleh George Edwards III. Di dalam pendekatan masalah implementasi, terlebih dahulu dikemukakan dua pertanyaan pokok, yaitu: 1) Faktor apa saja yang menunjang berhasilnya implementasi kebijakan?; dan 2) faktor apa saja sebagai penghambat berhasilnya implementasi kebijakan?. Untuk menjawab pertanyaan ini terdapat empat aspek penentu keberhasilan implementasi kebijakan publik, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi (Makmur, 2023). Namun penulis tidak lagi memfokuskan dimensi sumber daya, karena telah dilakukan penelitian sebelumnya (Muhammad Iqbal, 2023). Dengan demikian, penelitian ini memfokuskan pada aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi dalam proses mengimplementasikan kebijakan pemutakhiran data mandiri Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Tolitoli.

Komunikasi

Komunikasi berperan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi berlangsung baik jika ada kesamaan makna pesan yang diterima oleh komunikan. Komunikasi adalah proses pembuat pesan yang sejalan bagi komunikator dan komunikan (Malutu, 2014). George Edward III membagi tiga aspek utama dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi (*transmission*), konsistensi (*consistency*) dan kejelasan (*clarity*) (Makmun, 2018); (Setyawan, D., Priantono, A., & Firdausi, 2021); (Fajarwati, A., Pusparini, N., & Rachmawati, 2022).

Transmisi

Ada 3 (tiga) bentuk sikap dan respon implementor terhadap kebijakan, yaitu kesadaran pelaksana, petunjuk dan arahan pelaksana untuk merespon program ke arah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan di dalamnya, sehingga secara sembunyi-sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program (Munthe et al., 2018). Selain itu, dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan untuk mencapai sasaran atau tujuan kebijakan.

Di dalam model implementasi kebijakan yang disampaikan George Edward III, sebelum pejabat publik menjalankan keputusan, dirinya harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan perintah pelaksanaannya telah dikeluarkan. Perintah melakukan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) diterima BKPSDM Kabupaten Tolitoli

dalam bentuk surat elektronik yang dikirim melalui *Whatsapp Group* BKN Makassar. Perintah ini telah diketahui oleh para pelaksana kebijakan sebelum ada informasi resmi dari BKN.

Merespon perintah tersebut, tim pelaksana yang saat itu berjumlah 5 orang bermusyawarah membahas isi kebijakan, rencana dan strategi implementasi, serta dukungan sumber daya program. Tidak jarang diantara pelaksana terjadi perbedaan pendapat terutama soal teknis pemutakhiran, misalnya data riwayat terakhir PNS beserta data dukung yang dapat dilaporkan dalam *MySAPK*. Namun masalah tersebut dapat teratasi, karena ada keterwakilan dari tim pelaksana yang telah mengikuti pelatihan PDM dari BKN. Mereka mentransfer pengetahuan yang diperoleh kepada para pelaksana lainnya.

Meskipun aplikasi *MySAPK* telah ada sejak 2015 namun mengalami kendala dalam penerapannya, terutama kondisi jaringan *internet* di Kabupaten Tolitoli yang kadang tidak stabil, atau sistem *MySAPK* berada dalam perawatan (*maintenance*) secara tiba-tiba. Para PNS dapat melakukan Pemutakhiran Data Mandiri, setelah menerima token dan aktivasi *MySAPK*, serta login pada akun yang dibuat.

Kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri disampaikan langsung ke BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Sub Bidang INKA yang menerima surat dari BKN tersebut memberi tembusan kepada pemerintah daerah. Selanjutnya melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Tolitoli menginstruksikan seluruh pejabat di setiap instansi pemerintahan untuk menjadi penanggungjawab di lingkungan kerjanya dalam memantau kegiatan pemutakhiran yang dilakukan oleh para PNS. Konsekuensi jika diabaikan, secara tidak langsung berdampak pada penundaan kepegawaian, dan data kepegawaian tidak diperbarui. Pelaksana kebijakan mengaku telah berulang kali mensosialisasikan kebijakan PDM baik lewat surat resmi ke instansi, maupun melalui *Whatsapp Group* Informasi Kepegawaian.

Berkaitan dengan sosialisasi, petugas approval di BKPSDM Kabupaten Tolitoli menyampaikan bahwa bimbingan teknis dan sosialisasi aplikasi *MySAPK* kepada pelaksana tingkat daerah hanya dilaksanakan sebanyak 2 (dua) kali, yaitu saat menerima Bimbingan Teknis (BIMTEK) di Makassar, dan saat pelaksana yang telah mengikuti pelatihan mensosialisasikan kembali kepada para pelaksana lainnya. Dalam wawancara bersama informan juga disampaikan bahwa jika semua pelaksana dapat mengikuti pelatihan secara langsung maka akan lebih baik lagi, hanya saja diakui dukungan anggaran pemerintah daerah masih terbatas. Informan mengatakan bahwa data hasil PDM sangat penting karena digunakan untuk manajemen karier kepegawaian maupun kaitannya dengan sistem lain seperti *SIAK*, dan *BPJS*.

Berdasarkan pembahasan di atas, perintah tersebut disampaikan dengan 2 (dua) cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung, itu ditandai dengan dikeluarkannya Keputusan BKN RI tertanggal 10 Mei 2021 (Badan Kepegawaian Negara RI, 2021). Perintah ini diterima oleh BKN Makassar sebagai penanggungjawab mengkoordinasikan implementasi kebijakan PDM berjalan di seluruh Kabupaten/ kota di wilayah kerjanya, termasuk di Kabupaten Tolitoli. Kepala

BKPSDM yang menerima perintah tersebut segera membentuk tim pelaksana dari Sub Bidang Informasi Pegawai (INKA) BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Setelah Tim terbentuk, BKPSDM berkewajiban menginformasikan kepada kepala daerah melalui Sekretariat Daerah agar para pejabat publik, terutama para kepala instansi pemerintah daerah mengetahui informasi penting tersebut, selanjutnya menginstruksikan ke seluruh ASN di instansinya. Sampai dengan di sini, perintah melakukan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) bagi PNS Kabupaten Tolitoli sudah ditransmisikan dengan baik.

Kendala yang dihadapi setelah perintah PDM diterima tim pelaksana, yakni tidak semua pelaksana mengikuti Bimbingan Teknis (BIMTEK) MySAPK secara langsung. Jumlah yang mengikuti pelatihan hanya 2 orang, sehingga pelaksana lainnya menerima pengetahuan dari peserta pelatihan yang ditugasi. Padahal seluruh pelaksana harus memahami materi pelatihan dengan lengkap berkaitan isi kebijakan, hingga pengoperasian aplikasi. Demikian juga jumlah pelaksana 5 orang, ditambah dengan dukungan anggaran yang terbatas, sulit untuk melakukan sosialisasi dan pembimbingan 5.200 PNS Kabupaten Tolitoli dalam melakukan PDM secara langsung.

Cara kedua yang dilakukan dalam mentransmisikan perintah, yakni melalui pesan atau surat elektronik yang disampaikan di *Whatsap Group* BKN Makassar. Perintah ini kemudian diteruskan ke *Whatsap Group* Bagian Kepegawaian di masing-masing instansi pemerintahan. Cara komunikasi ini dianggap cukup efisien untuk mengkomunikasikan kebijakan, termasuk petunjuk dan pedoman Pemutakhiran Data Mandiri (PDM). Sebagai media sosialisasi, pelaksana telah mengirimkan *file* buku saku PDM, video tutorial, surat pemberitahuan, dan informasi lainnya.

Meskipun perintah PDM telah ditransmisikan baik secara langsung maupun tidak langsung, namun dinilai masing kurang optimal. Terbukti dari 5.200 PNS di Kabupaten Tolitoli, masih ada 165 PNS tidak melakukan PDM hingga januari 2022. Setelah dikonfirmasi, jawabannya tidak tahu, berada diluar kota, dan kurang peduli.

Penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah ditransmisikan kepada para pelaksana dan pejabat publik daerah dengan baik. Namun transmisi kebijakan PDM di level bawah belum sepenuhnya optimal, terutama berkaitan dengan respon PNS terhadap perintah pemutakhiran yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung. Dari data yang diperoleh, ada 3 % PNS Kabupaten Tolitoli yang berasal dari instansi dan sekretariat yang tidak melakukan PDM pada tahun 2021. Kendala lainnya menyangkut dukungan sumber daya pelaksana dan anggaran dalam mengkomunikasikan isi kebijakan PDM masih rendah, sehingga arahan dan petunjuk pelaksana masih kurang maksimal.

Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para implementor haruslah tidak membingungkan dan jelas. Ketidakjelasan selalu menghalangi efektivitas implementasi (Sutmasa, 2021). Berkaitan aspek kejelasan, George Edward III menjelaskan jika kebijakan diimplementasikan sesuai keinginan, maka petunjuk dari

pelaksana tidak harus hanya diterima oleh para pelaksana, tetapi komunikasi kebijakan tersebut juga harus jelas (Rusli, 2013). Pada beberapa kasus, para pelaksana tidak sama sekali memahami persyaratan operasional dan tujuan suatu kebijakan. Kurangnya pemahaman mengenai suatu bidang kebijakan di antara para pejabat tinggi mungkin akan membatasi kejelasan petunjuk-petunjuk yang dikeluarkan. Melalui informasi dan komunikasi yang jelas, diharapkan tidak terjadi misinterpretasi atau kesalahan tanggapan sehingga proses implementasi kebijakan dapat lebih mudah dilaksanakan agar tujuan kebijakan tercapai. Berdasarkan pernyataan tersebut, aspek ini meliputi beberapa hal, yaitu isi dan tujuan kebijakan, sosialisasi kebijakan, ketelitian pelaksanaan program, dan petunjuk teknis kebijakan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, pengetahuan tentang isi dan tujuan kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) Aparatur Sipil Negara diperoleh secara langsung dan tidak langsung. Didahului dari pesan atau surat elektronik yang dikirim ke *Whatsapp Group* BKN Makassar dan dilanjutkan dengan surat resmi kepala BKN, dilengkapi dengan petunjuk teknis PDM. Setelah menerima perintah PDM, tim pelaksana melakukan rapat bersama membahas isi dan tujuan kebijakan, termasuk teknis PDM. Tidak jarang terjadi perbedaan pendapat, namun setelah melewati diskusi panjang, uji coba PDM dengan MySAPK, mengikuti pelatihan/ transfer pengetahuan antar pelaksana akhirnya terjadi persamaan persepsi. Pengetahuan program PDM juga diperoleh pelaksana dari buku saku, video tutorial, pedoman/ petunjuk teknis dan komunikasi intens dengan BKN Makassar.

Di level pelaksana kebijakan dianggap telah memahami dengan jelas isi dan tujuan kebijakan PDM Aparatur Sipil Negara yang dikeluarkan BKN. Namun saat isi kebijakan ini disebarluaskan kepada seluruh PNS Kabupaten Tolitoli, tentu menimbulkan persepsi mengenai apa tujuan sebenarnya dari PDM. Ada yang menaati, namun ada juga yang mengabaikan. Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Tolitoli, dari 5.200 PNS di Kabupaten Tolitoli, tersisa sekitar 900 (17%) PNS ditahap I yang belum lakukan PDM. Setelah disurati, angka tersebut berangsur-angsur turun hingga pada akhir tahun 2021 sebanyak 156 (3%) PNS tidak melakukan PDM.

Berdasarkan hasil wawancara bersama tenaga verifikator data, diungkapkan bahwa sejak instruksi Pemutakhiran Data Mandiri dikeluarkan BKN, setiap PNS wajib melaksanakan pemutakhiran data dan melengkapi dokumen melalui aplikasi MySAPK secara akurat dan tepat. Namun pada tahap kedua laporan akhir pemutakhiran data, verifikator masih menemukan ketidaklengkapan berkas dokumen yang diupload dan data ganda sehingga banyak data tertolak. Padahal menurut informan, kebijakan PDM akan sangat bermanfaat bagi seluruh PNS di Kabupaten Tolitoli.

Dengan keterbatasan sumber daya, sosialisasi dan edukasi tim pelaksana telah maksimal dilakukan, misalnya mendatangi langsung SKPD. Pelaksana menjadwalkan kegiatan sosialisasi di sela-sela waktu kerja, 1 atau 2 instansi hampir di setiap hari kerja. Buku saku, dan video tutorial merupakan menunjang utama sosialisasi kebijakan tersebut selain regulasi dan surat tembusan. Buku saku diberikan kepada perwakilan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) atau dapat diunduh pada situs resmi BKN,

sedangkan video tutorial dapat diakses pada *youtube*, atau dibagikan di *WhatsApp Group* informasi kepegawaian yang dikelola BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Pelaksana juga seringkali membimbing pengisian *MySAPK* melalui telepon/ *video call*, dan merespon dengan baik pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Meskipun jumlah SDM pelaksana minim, namun sebagian besar, yakni 5.044 (97%) PNS Tolitoli telah memahami isi dan tujuan kebijakan PDM dengan jelas. Dengan demikian ini dapat dikatakan sudah baik, dengan berbagai pertimbangan penilaian, seperti: PNS melakukan PDM melewati jadwal yang ditentukan, dan kebijakan BKN yang menambah waktu pemutakhiran.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa para pelaksana/ implementor di BKPSDM Kabupaten Tolitoli telah memahami dengan jelas isi dan tujuan kebijakan. Untuk menyatukan persepsi, diantara pelaksana melakukan diskusi, mengikuti pelatihan, mempelajari petunjuk teknis, dan melakukan uji coba PDM. Demikian juga dilevel bawah, yakni PNS Kabupaten Tolitoli sebagian besar telah memahami isi dan tujuan kebijakan tersebut. Mereka memperoleh pengetahuan melalui proses sosialisasi/ bimbingan langsung, tanya jawab melalui media komunikasi, mengakses informasi PDM di *Youtube*, *WhatsApp Group*, dan Buku Saku PDM, serta petunjuk teknis.

Konsistensi

Lebih lanjut Edward III menjelaskan bahwa apabila implementasi kebijakan ingin berjalan efektif, maka perintah pelaksanaannya haruslah jelas dan konsisten (Munthe et al., 2018); (Gantika et al., 2020). Jika isi perintah berbeda, maka akan mengganggu para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya dengan baik .

Terbitnya Putusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 87 Tahun 2021 direspon baik oleh BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Setelah informasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) Aparatur Sipil Negara diterima dari BKN pusat, dan BKN Regional Makassar, selanjutnya didiskusikan bersama para pelaksana untuk memperjelas isi dan tujuan kebijakan. Dalam beberapa kali pertemuan, para pelaksana juga merumuskan pilihan-pilihan strategi sosialisasi, dan dukungan-dukungan sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan PDM. Diskusi juga dimaksud untuk meminimalisir perbedaan persepsi diantara pelaksana kebijakan dan memperjelas tugas pokok sebagai implementor kebijakan tingkat daerah. Sehingga saat mengawal kebijakan tersebut, ada satu pemahaman dari seluruh pelaksana kebijakan.

Konsistensi mengawal keberhasilan kebijakan PDM juga ditandai dengan tindakan BKPSDM menyurati Pemerintah Daerah Kabupaten Tolitoli, agar meneruskan informasi tersebut kepada para Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai penanggungjawab program. Strategi lainnya dengan menginformasikan melalui *WhatsApp Group* yang dikoordinir bagian kepegawaian di instansi masing-masing. Bentuk koordinasi yang dilakukan dimaksudkan sebagai upaya menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan kerja organisasi sehingga bergerak sebagai kesatuan semua tugas organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Handyaningrat, koordinasi yang baik dalam suatu organisasi atau instansi merupakan

satu langkah agar pemikiran dari setiap sumber daya manusia pada instansi tersebut menjadi satu kesatuan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Adhitama, 2021). Dengan demikian, koordinasi ke atasan secara langsung dipercaya sebagai bentuk komunikasi yang cukup efektif menggerakkan seluruh PNS Kabupaten Tolitoli melakukan pemutakhiran data secara mandiri melalui MySAPK. Kondisi baik ini dikarenakan adanya pemahaman bahwa tugas penatausahaan kepegawaian tidak hanya tanggung jawab Badan Kepegawaian Daerah, tetapi berada dimasing-masing OPD, dengan BKD sebagai koordinatornya (Adhitama, 2021).

Meskipun isi kebijakan PDM telah disampaikan secara konsisten oleh tim pelaksana BKPSDM Kabupaten Tolitoli, dalam arti tidak bertolak belakang dari isi dan tujuannya, namun berdasarkan hasil pantauan dari SIASN, masih ada PNS yang tidak melakukan PDM di tahun 2021. Mereka cenderung menganggap instruksi tersebut sekedar himbauan, tanpa mengetahui secara lengkap sanksi yang akan diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa informasi tersebut belum sepenuhnya dikomunikasikan secara efektif melalui strategi sosialisasi yang dipilih. Salah satu penyebabnya yaitu dukungan anggaran sosialisasi yang minim (Muhammad Iqbal, 2023). Dengan demikian, tim pelaksana telah konsisten mengkomunikasikan isi kebijakan PDM, baik melalui koordinasi dengan pimpinan instansi, bimbingan langsung PNS, maupun sosialisasi lewat media sosial, seperti *WhatsApp Group*. Namun strategi ini dinilai masih kurang efektif, karena dukungan anggaran yang minim, sehingga konsistensi para pelaksana di BKPSDM Tolitoli dalam mengkomunikasikan isi dan tujuan kebijakan hingga dipahami semua oleh para PNS Kabupaten Tolitoli menjadi terganggu.

Dari ke-3 penjelasan aspek komunikasi kebijakan di atas, ditak kesimpulan bahwa kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) telah ditransmisikan kepada para pelaksana dan pejabat publik daerah dengan baik, namun belum semua PNS Kabupaten Tolitoli yang merespon kebijakan tersebut. Hal ini berkaitan proses penyampaian, kejelasan dan konsistensi informasi yang disampaikan (Feis, 2009). Para pelaksana kebijakan memahami isi dan tujuan kebijakan PDM dengan jelas melalui koordinasi dengan BKN, diskusi bersama, pelatihan pelaksana, kajian mengenai petunjuk teknis, dan uji coba PDM. Sedangkan para PNS memperoleh pengetahuan melalui proses sosialisasi/ bimbingan langsung dari pelaksana, dan mengakses informasi PDM di *Youtube*, *WhatsApp Group*, dan *Buku Saku*, serta petunjuk teknis. Namun konsistensi para pelaksana dalam mengkomunikasikan isi dan tujuan kebijakan hingga dipahami semua oleh para PNS Kabupaten Tolitoli menjadi terganggu, karena rendahnya dukungan sumber daya dalam mengkomunikasikan isi kebijakan, sehingga arahan langsung dan petunjuk pelaksana masih kurang maksimal.

Disposisi

Disposisi merupakan sifat dan karakteristik yang dimiliki implementor, seperti kejujuran, komitmen, dan sifat demokratis (Fajarwati, A., Pusparini, N., & Rachmawati, 2022). Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia dapat melaksanakan kebijakan seperti yang diinginkan oleh regulator kebijakan,

sehingga proses implementasi kebijakan menjadi lebih efektif. Dengan demikian, ruang lingkup disposisi yaitu karakter pelaksana yakni tingkat komitmen dan kejujuran. Keduanya dapat diukur dengan tingkat konsistensi antara pelaksana kebijakan dengan *guideline* yang sudah ditetapkan. Sementara tingkat demokratis dapat diukur dengan intensitas pelaksana menjalankan proses *sharing* dengan kelompok sasaran, mencari solusi atas masalah yang dihadapi dan melakukan diskresi yang berbeda dengan *guideline* (Malutu, 2014).

Pelaksana kebijakan memiliki keinginan dan berusaha konsisten mengimplementasikan putusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 87 Tahun 2021 tentang Pemutakhiran Data Mandiri Aparatur Sipil Negara dan Pejabat Pimpinan Tinggi Non Aparatur Sipil Negara Secara Elektronik Tahun 2021. Namun, sikap ini perlu didukung juga oleh seluruh PNS Kabupaten Tolitoli menjadi kesamaan bersama yang mencerminkan bahwa isi dan tujuan kebijakan/ program tersebut bersifat penting dan strategis. Dengan demikian, pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan kemampuan untuk melakukannya, tetapi juga harus memiliki hasrat untuk melaksanakannya (Makmur, 2023).

Komitmen yang tinggi dalam melaksanakan PDM digambarkan sebagai sikap PNS yang menginginkan perubahan sistem manajemen kerja kepegawaian. Selanjutnya, data tersebut sangat berguna oleh perumus kebijakan dalam menentukan perencanaan strategis kepegawaian untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Berkaitan dengan komitmen, tim pelaksana kebijakan menganggap komitmen mengawal tujuan kebijakan PDM kepegawaian Kabupaten Tolitoli cukup tinggi, hanya saja masih memiliki kendala. Kondisi sumber daya manusia dan finansial yang minim, sementara masih banyak PNS yang mengacuhkan instruksi BKN tersebut.

Kepala BKPSDM Kabupaten Tolitoli sebagai penanggung jawab program sudah berkomitmen penuh mendukung program, namun belum sepenuhnya kuat. Tugas pimpinan dalam membentuk tim pelaksana Pemutakhiran Data Mandiri belum didukung sepenuhnya dengan anggaran yang memadai terutama pelatihan bagi para pelaksana dan sosialisasi. Mestinya, seluruh pelaksana mendapat pelatihan langsung dari BKN mengenai hal-hal yang berkaitan dengan PDM, disamping pimpinan memposisikan 2 atau 3 orang staf guna membantu pengelolaan data dan sosialisasi di Sub Bidang Informasi Pegawai demi suksesnya program tersebut.

Pelatihan yang dimaksud selain dari pelaksana daerah, melalui perwakilan instansi, juga dapat melibatkan institusi pendidikan. Badr, dkk (Restyawan, 2017) menyatakan bahwa diperlukan kerjasama dengan institusi pendidikan dalam menyediakan pelatihan – pelatihan yang diperlukan sehingga bisa membantu penerapan sistem informasi sumber daya manusia.

BKN sebagai penyelenggara mendukung peningkatan kualitas pelaksana pengelola dan pengembangan ASN. Keberadaan BKN bertujuan untuk meningkatkan peran lembaga pengelola ASN yang tidak hanya mendata secara administratif, tetapi mampu mengembangkan kompetensi PNS untuk mendukung tugas-tugas pembangunan, penyelenggaraan pemerintahan, dan pelayanan publik (Prasojo, 2010).

Namun keterbatasan anggaran daerah dan pusat menjadi salah satu alasan pelaksana dimana kebijakan pemutakhiran data mandiri belum optimal dijalankan. Padahal, bila postur anggaran diatur dengan baik, dapat dipastikan bukan hanya 1-2 orang yang mendapatkan pelatihan langsung, akan tetapi seluruh tenaga pelaksana yang dibentuk oleh pimpinan. Disamping efisiensi yang dijalankan berdampak positif untuk mencapai tujuan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) PNS Kabupaten Tolitoli tahun 2021. Dengan demikian, komitmen tersebut sangat dipengaruhi pengetahuan para pelaksana kebijakan. Jika kualitas pelaksana baik, maka pengelolaan data PNS akan berjalan dengan baik. Para PNS mengetahui bagaimana mendukung pelaksanaan Program Satu Data Indonesia, sedangkan pelaksana memahami dengan baik tugas dan fungsinya. Hanya saja tidak semua PNS memahami cara pengisian dan manfaat dari pemutakhiran data mandiri melalui *MySAPK* meskipun telah ada pedoman dan video tutorial yang dibagikan.

Dengan demikian, nampaknya program 5 (lima) tahunan ini belum didesain secara logis dan sempurna, sebab belum didukung sepenuhnya dengan sumber daya yang memadai. Saat informasi ini diketahui pegawai, banyak diantara PNS yang bingung dan tidak tahu, terutama cara melakukan pemutakhiran data melalui *MySAPK*. Sementara waktu pemutakhiran yang diberikan tidak lama. Salah satu tindakan diskresi yang diambil pelaksana saat itu, yakni berkoordinasi dengan BKN dan para pimpinan instansi pemerintahan daerah. Tim pelaksana berdiskusi mengenai permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para PNS setelah kebijakan PDM diturunkan. Dengan keterbatasan personil, dan anggaran, para pelaksana membagi tugas dan jadwal sosialisasi. Pelaksana mendatangi sejumlah instansi ditengah-tengah kesibukan mereka. Dari Tindakan tersebut, jumlah PNS yang tidak melakukan pemutakhiran berangsur-angsur menurun dari 900 PNS (17%) ditahap I yang belum lakukan PDM menjadi 156 PNS (3%).

Selain komitmen yang kuat dengan memberikan dukungan sumber daya, dan motivasi pelaksana, juga menyangkut sikap jujur pelaksana kebijakan. Berdasarkan pantauan peneliti, para pelaksana kebijakan di Sub Bidang Informasi Pegawai tidak menunda-nunda pekerjaan yang ada. Ini dibuktikan dengan menyurati dan mengkonfirmasi kembali kepada para pimpinan instansi pemerintahan, tempat dimana PNS yang belum melakukan PDM bekerja, agar progres pemutakhiran dapat tercapai 100 % hingga akhir tahun 2021. Para pelaksana menyampaikan apa adanya isi kebijakan tanpa menambah-nambahkan, bahwa pemutakhiran data ini penting untuk dilakukan secara mandiri, disamping pemantauan dan verifikasi data oleh *user* melalui aplikasi SIASN yang dikelola BKPSDM. Pelaksana juga menyampaikan segala bentuk pelayanan yang dilakukan tanpa memungut biaya sepeserpun.

Berdasarkan data yang diperoleh, jika ada kode etik yang dilanggar para pelaksana maka akan ditindak tegas oleh pimpinan. Namun sepanjang ini para pelaksana tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin yang dimaksud. Misalnya, datang terlambat, jarang hadir ditempat kerja, dan pungutan liar dalam melakukan pelayanan. Sikap integritas sengaja ditanamkan agar kepercayaan publik tetap terjaga

terhadap BKPSDM Kabupaten Tolitoli.

Para pelaksana telah mengetahui apa dan bagaimana mengimplementasikan kebijakan pemutakhiran data mandiri kepegawaian. Pengetahuan tersebut diperoleh dari pelatihan langsung, transfer pengetahuan antar pelaksana, mempelajari petunjuk teknis, hingga melakukan uji coba pemutakhiran melalui *MySAPK*. Meskipun proses memperoleh pengetahuan tersebut terkesan memakan waktu lama, namun para pelaksana menilai penting untuk dilakukan agar target pemutakhiran data dapat tercapai.

Mereka juga bekerja secara profesional, dalam arti tidak saling berharap. Begitu juga dengan tugas lainnya yang berkaitan dengan pelayanan permintaan data dari instansi atau lintas bidang di BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Untuk mengoptimalkan pekerjaan, berdasarkan target yang ditentukan sebelumnya, setiap hari harus ada progres pekerjaan yang tercapai. Demikian juga dalam membimbing para PNS mengisi *MySAPK* tidak mudah, namun terus dilakukan agar para pegawai yang terkendala dapat terbantu dengan baik.

Selain sikap jujur dan komitmen, pelaksana juga perlu mengelola persepsi mengenai isi kebijakan secara demokratis. Diantara para pelaksana kebijakan PDM, perbedaan persepsi dianggap sudah biasa dan wajar. Perbedaan tersebut hanya berlangsung dalam pertemuan intern, seperti rapat. Namun dengan keberadaan pimpinan yang mampu mengarahkan tim yang terbentuk terjadi keseragaman pemahaman mengenai isi kebijakan yang akan diimplementasikan. Selanjutnya, pimpinan mampu mengorganisir para pelaksana dengan baik sehingga seluruh pelaksana mampu bekerja dengan penuh tanggungjawab, profesionalitas, ramah/sopan, dan berempati.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sikap jujur, komitmen dan demokratis diantara pelaksana kebijakan ini terbentuk tidak hanya melalui hubungan-hubungan yang sifatnya birokratis di lingkup organisasi, namun juga non-birokratis yang berpengaruh tidak langsung terhadap sikap dan karakter pelaksana. Diantaranya, dimomen-momen santai atau waktu luang, meskipun tidak terlalu sering, biasanya diisi dengan aktifitas yang mengandung nilai kebersamaan, misalnya rekreasi, acara makan bersama, olahraga, dan kegiatan lainnya. Secara tidak langsung, kondisi ini mempengaruhi hubungan-hubungan kerja di dalam BKPSDM Kabupaten Tolitoli, terutama rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan persatuan yang secara perlahan membentuk sikap jujur, komitmen, dan demokratis diantara pelaksana kebijakan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ripley bahwa dalam pendekatan kepatuhan, analisis karakter dan kualitas perilaku organisasi perlu memperhatikan faktor non-birokratis (Feis, 2009).

Berdasarkan analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel disposisi dalam implementasi kebijakan pemutakhiran data mandiri pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Tolitoli belum terpenuhi dengan baik. Sikap demokratis dan kejujuran telah ditanamkan dengan baik oleh pelaksana kebijakan di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, hanya saja komitmen pelaksana belum didukung sepenuhnya

dengan jumlah sumber daya pelaksana, dan anggaran pelatihan serta sosialisasi program yang kurang maksimal. Sehingga, ada kesan program 5 (lima) tahunan ini belum didesain secara baik, meskipun pelaksana kebijakan di BKPSDM Tolitoli telah berkoordinasi dengan BKN dan para pimpinan instansi pemerintahan daerah mengenai kendala-kendala yang dihadapi para PNS Tolitoli setelah kebijakan tersebut diturunkan.

Struktur Birokrasi

George Edward III menyebutkan dua karakteristik utama dari struktur birokrasi yaitu: ”*Standard Operational Procedure (SOP)* dan fragmentasi. *SOP* merupakan perkembangan yang berasal dari tuntutan internal terhadap kepastian waktu, sumber daya dan kebutuhan penyeragaman pada organisasi kerja yang luas dan kompleks. Sedangkan fragmentasi menyangkut penyebaran tanggung jawab atas kebijakan kepada badan-badan yang berbeda sehingga memerlukan upaya koordinasi (Fatmariyanti, Y., & Fauzi, 2023); (Jacobus, D. A., Pangemanan, F. N., & Waworundeng, 2023).

Standard Operating Procedure (SOP)

Prosedur Operasional Standar (*standard operating procedure* atau SOP) dapat menjadi pedoman bagi setiap pelaksana kebijakan dalam bertindak. Dalam mengimplementasikan kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM), tim pelaksana BKPSDM Kabupaten Tolitoli tidak memiliki SOP yang secara khusus berkaitan dengan PDM. Namun, prosedur PDM telah dirumuskan dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 87 Tahun 2021. Keputusan tersebut memuat waktu pelaksanaan PDM, pelaksana, daya dukung yang dibutuhkan, serta instruksi pelaksanaannya. Sedangkan petunjuk teknis lainnya diatur dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan PDM 2021, dan video tutorial yang dibagikan oleh pelaksana.

Meskipun tidak memiliki SOP, Keputusan BKN Nomor 87 Tahun 2021 dianggap sudah cukup. Para pelaksana menilai keputusan tersebut mengatur prosedur pelaksanaan PDM yang sifatnya temporer atau program 5 tahunan. Tidak seperti kebijakan atau program pelayanan yang sifatnya tetap atau berlangsung lama. Sehingga SOP khusus dianggap tidak terlalu dibutuhkan jika sudah ada regulasi yang mengaturnya secara lengkap.

Meski diklaim telah ada prosedur yang diatur dalam keputusan BKN, namun pengawasan yang dilakukan oleh penyelenggara belum optimal. Terbukti masih ada 156 PNS yang tidak melakukan PDM sampai batas waktu yang ditentukan. Padahal, pada September 2021, Sekretaris Daerah telah menyurati para Kepala Perangkat Daerah Kabupaten Tolitoli untuk memastikan seluruh PNS di dimasing-masing badan/instansinya melakukan PDM melalui aplikasi MySAPK dan menyiapkan dokumen-dokumen persyaratannya.

Masih kurangnya kesadaran beberapa PNS melakukan PDM dikarenakan lingkungan kerjanya bersifat toleran (permisif), dan ada pengaruh signifikan antara fungsi penerapan hukum dengan perbuatan pegawai yang melanggar aturan karena kurangnya pengawasan (Tedi Sudrajat, 2008). Keterangan di atas sesuai dengan

informasi yang dikumpulkan penulis berkaitan data rekapitulasi pemutakhiran data mandiri PNS di Kabupaten Tolitoli. Pada pemutakhiran data mandiri tahap I tersisa 900 dari 5.200 PNS yang telah melakukan pemutakhiran data mandiri melalui MySAPK (Sumber : BKPSDM Kabupaten Tolitoli, Februari 2022). Hasil evaluasi dan monitoring telah dilaporkan ke pimpinan BKPSDM, selanjutnya diteruskan ke BKN Makassar.

Tidak adanya pemberian sanksi yang tegas kepada pegawai yang lambat atau tidak melakukan PDM, dan kurangnya pengawasan pimpinan di masing-masing instansi berdampak pada lambatnya pemutakhiran data, kesalahan pengisian data dan target PDM yang diharapkan. Meskipun, verifikator atau tenaga approval data kepegawaian telah berusaha bersikap profesional.

Pelaksana kebijakan telah berupaya dengan maksimal agar seluruh PNS Kabupaten Tolitoli melakukan PDM berdasarkan prosedur yang ada, hanya saja lemahnya *monitoring* dan pengawasan. Bentuk *monitoring* yang dilakukan oleh pelaksana selama ini lebih banyak melalui pemantauan data Sistem Administrasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) yang dioperasikan Sub Bidang Informasi Pegawai (INKA) BKPSDM secara *online*. Padahal menurut hemat peneliti *monitoring* langsung perlu banyak juga dilakukan, selain koordinasi dengan seluruh instansi pemerintahan.

Dari segi pengawasan, tidak ada pemberian sanksi khusus kepada PNS yang tidak melakukan PDM dari pimpinan instansi masing-masing atau rekomendasi dari pimpinan, sehingga memicu sikap apatis ASN tersebut. Pemberian sanksi berasal dari keputusan BKN yang dianggap administratif dan menyeluruh bagi para ASN. Padahal, sanksi yang dikenakan sangat bermanfaat dalam mendidik dan memperbaiki PNS yang melanggar serta berdampak positif bagi lingkungan kerjanya. Dari segi kepastian hukum, yaitu pelanggaran sekecil apapun harus dijatuhkan sanksi hukuman terhadap PNS yang bersangkutan. (Harahap, 2022).

Dari uraian penjelasan ini disimpulkan bahwa, aturan atau prosedur dalam mengimplementasikan kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) telah diatur secara lengkap dalam isi keputusan kepala BKN Nomor 87 Tahun 2021. Namun pemberian sanksi administratif kepada PNS yang tidak melakukan PDM, tidak ditindaklanjuti dengan pemberian sanksi pelanggaran disiplin pegawai oleh pimpinan di masing-masing instansi/ badan pemerintahan, sehingga melemahkan pengawasan program.

Fragmentasi

Birokrasi merupakan suatu badan yang secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Struktur organisasi yang mengimplementasikan kebijakan berdampak signifikan terhadap implementasi kebijakan. Dengan demikian, pemahaman struktur birokrasi atau organisasi bisa diartikan sebagai pola hubungan kewenangan dan koordinasi di antara agen pelaksana (instansi) kebijakan (D. Setyawan & Srihardjono, 2016). Namun, jika daya dukung sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan sudah cukup dan pelaksana telah mengetahui apa yang harus dan ingin dilakukannya, implementasi masih dapat terhalangi karena kekurangan struktur birokrasi. Pembagian

organisasi dapat mengganggu koordinasi yang penting bagi suksesnya implementasi kebijakan yang kompleks dan memerlukan kerjasama dari banyak pihak. Pembagian ini juga dapat menyia-nyiaikan sumberdaya yang terbatas, merintangikan perubahan, menciptakan kebingungan, menggiring kepada pekerjaan yang tidak sesuai dengan tujuan, dan mengabaikan fungsi penting (Makmur, 2023).

Dalam melaksanakan kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM), BKPSDM Kabupaten Tolitoli sebagai pelaksana berkoordinasi dengan BKN Regional Makassar dan BKN Pusat. Bentuk fragmentasi yang dapat dilihat dalam pengimplementasian kebijakan PDM berlangsung secara vertikal maupun horizontal. Secara vertikal, yakni pembagian tugas dan tanggungjawab di level pelaksana kebijakan. BKN pusat maupun BKN Makassar dimana kepala kantornya sebagai koordinator wilayah merupakan penanggungjawab pelaksanaan PDM ASN. Selanjutnya Koordinator wilayah, mengintruksikan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Tolitoli membentuk tim pelaksana yang terdiri dari admin, verifikator, approval, dan *user helpdesk*.

Dalam pelaksanaannya, tim pelaksana menjalankan perintah sesuai Keputusan BKN Nomor 87 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan PDM ASN dan PPT Non ASN. Setelah menerima instruksi, tim pelaksana yang terbentuk berusaha memahami isi kebijakan dan meneruskan kebijakan tersebut kepada seluruh instansi/ badan lingkup pemerintah daerah. Para pelaksana juga melakukan peningkatan kapasitas melalui pelatihan bersama agar dapat mentransfer pengetahuan secara langsung maupun tidak langsung kepada para ASN Kabupaten Tolitoli. Selanjutnya melakukan pemantauan progress pemutakhiran data dan melaporkan hasil finalisasi data.

Secara horizontal, yakni koordinasi pelaksana kebijakan PDM kepada seluruh pimpinan instansi. Disini peran serta pemerintah daerah sangat dibutuhkan agar tujuan dari kebijakan PDM tercapai. Tim pelaksana sebelumnya berkoordinasi dengan pemerintah daerah Kabupaten Tolitoli agar membantu menghimbau setiap kepala SKPD, dibantu bagian kepegawaiannya sebagai penanggungjawab pengawasan Pemutakhiran Data Mandiri PNS di masing-masing instansi/ badan yang ada. Di dalam surat Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli nomor: 800/2232.02/BKPSDM tentang Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) PNS Kabupaten Tolitoli melalui Aplikasi MySAPK disebutkan bahwa para kepala perangkat daerah lingkup pemerintahan Kabupaten Tolitoli, melalui pejabat yang bertanggungjawab di Bidang Kepegawaian dan Pelaksana, memastikan terlebih dahulu pegawai dilingkup kerjanya telah melakukan aktivasi/login di aplikasi mySAPK, kemudian melakukan pemutakhiran dan unggah dokumen sesuai jadwal yang ditentukan.

Dengan dasar keputusan BKN, pelaksana kebijakan juga melakukan sosialisasi dan bimbingan kepada PNS dalam mengoperasikan aplikasi MySAPK secara terbatas karena pertimbangan biaya, tenaga, jarak dan waktu. Untuk memudahkan komunikasi, setiap instansi dapat berkoordinasi secara langsung atau memanfaatkan *Whatsapp Group* yang dikelola oleh Sub Bidang INKA BKPSDM Kabupaten Tolitoli, sehingga memudahkan jika ada temuan kendala

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa fragmentasi secara

vertikal telah dijalankan dengan baik sesuai dengan instruksi BKN. Namun secara horizontal, fragmentasi ini terdapat kendala, yakni kurang tegasnya pimpinan di setiap SKPD dalam menginstruksikan PDM ke seluruh PNS. Penyebaran tanggungjawab belum sepenuhnya didukung oleh peran masing-masing pimpinan instansi untuk mencapai tujuan kebijakan PDM, karena terkesan sekedar meneruskan informasi kebijakan, belum menjadi tanggungjawab bersama sebagai pelaksana dimasing-masing instansi. Kendala lainnya berkaitan dengan terbatasnya waktu, tenaga, biaya serta jarak dalam melakukan sosialisasi dan bimbingan PDM melalui MySAPK secara langsung.

Dari penjelasan mengenai SOP dan fragmentasi, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) pada PNS Kabupaten Tolitoli masih lemah. Pemberian sanksi administratif kepada PNS yang tidak melakukan PDM kurang ditindaklanjuti oleh pimpinan di masing-masing instansi pemerintahan, terutama pemberian atau merekomendasikan sanksi sehingga melemahkan pengawasan program. Fragmentasi belum sepenuhnya didukung oleh peran masing-masing pimpinan instansi, karena terkesan sekedar meneruskan informasi kebijakan, atau belum menjadi tanggungjawab bersama sebagai pelaksana dimasing-masing instansi. Sosialisasi dan bimbingan PDM kepada PNS Kabupaten Tolitoli dibatasi waktu, tenaga, biaya serta jarak sehingga proses fragmentasi menjadi kurang optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa implementasi kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Tolitoli belum berjalan efektif. Dari segi komunikasi, konsistensi para pelaksana dalam mengkomunikasikan isi dan tujuan kebijakan hingga dipahami semua oleh para PNS Kabupaten Tolitoli terganggu, karena rendahnya dukungan sumber daya. Dari segi disposisi, yakni komitmen pelaksana terkesan lemah karena dukungan sumber daya pelaksana, anggaran pelatihan dan sosialisasi program yang kurang maksimal. Sedangkan dari segi struktur birokrasi, fungsi pengawasan pimpinan di masing-masing instansi masih rendah, karena sekedar meneruskan informasi kebijakan, tidak menjatuhkan atau merekomendasikan sanksi pelanggaran disiplin pegawai. Proses fragmentasi menjadi kurang optimal karena sosialisasi kebijakan dibatasi waktu, tenaga, biaya serta jarak.

Melalui temuan studi ini, program pemutakhiran data mandiri (PDM) perlu didesain kembali secara sempurna. Sempurna yang dimaksud yaitu penguatan peran pejabat daerah hingga pimpinan instansi pemerintahan dalam mendukung program PDM melalui regulasi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Pemerintah Daerah sebaiknya mengalokasikan anggaran yang cukup guna menunjang keberhasilan program. Disamping itu, BKN perlu mengatasi masalah teknis aplikasi MySAPK, seperti perawatan (maintenance) sistem secara tiba-tiba dan penyederhanaan pengisian data. Penelitian lebih lanjut sebaiknya mengkaji daya dukung anggaran dalam mengimplementasikan kebijakan pemutakhiran data mandiri, sehingga akan dapat

memberikan informasi mengenai kemampuan pemerintah dalam mendukung program dan penyebabnya. Selain itu, studi yang mengkaji dampak pemberian sanksi kepada PNS Kabupaten Tolitoli juga dibutuhkan untuk memperoleh gambaran dan analisis tentang tingkat kepatuhan pegawai terhadap isi kebijakan pemutakhiran data mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, M. S. (2021). Koordinasi Antar Bidang dan Kerjasama Badan Kepegawaian Daerah dengan Organisasi Perangkat Daerah Lainnya di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam Pemutakhiran Data Sistem Informasi Administrasi Pegawai (SIAP Online). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(1), 62–70. <https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view/1052/1506>
- Agus Sediadi Tamtanus dan Hubertus Oja (2022). Pemahaman Mata Ajar Nasionalisme Calon Pegawai Negeri Sipil. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial*, Vol. 11 No April 2022, Hal: 30 - 41
- Anufia, B., & Alhamid, T. (2019). *Instrumen Pengumpulan Data (Resume)*. Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Sorong.
- Badan Kepegawaian Negara RI. (n.d.). *MySAPK*. Badan Kepegawaian Negara. Retrieved October 1, 2023, from <https://www.bkn.go.id/layanan/mysapk/>
- Badan Kepegawaian Negara RI. (2021). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) tentang Pemutakhiran Data Mandiri Aparatur Sipil Negara dan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Non Aparatur Sipil Negara Secara Elektronik Tahun 2021 (Keputusan BKN Nomor 87 Tahun 2021)*. Badan Kepegawaian Negara RI. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2021/11/Kepka-PDM.pdf>
- Darmalaksana, W. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan*. Pre-Print Digit Libr UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Erwandi, D., Sugiharto, A., & Permana, E. J. (2015). Perancangan Sistem Informasi Manajemen Data Kepegawaian Berbasis Web (Studi Kasus : UPTD Pendidikan Kec. Cikatomas Kabupaten Tasikmalaya). *Seminar Nasional Informatika*, 557–562.
- Essing, S., Pioh, N., & Lengkong, J. (2018). Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negri Sipil (Suatu studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kepulauan Talaud). *Jurnal Eksekutif*, 2(2).
- Fajarwati, A., Pusparini, N., & Rachmawati, E. (2022). Strategi Komunikasi dalam Kebijakan Inovasi Daerah. *Dialektika*, 9(2), 178–190.
- Fatmariyanti, Y., & Fauzi, A. (2023). Public Policy By William Dunn: Analysis and Implementation. *Journal of Humanities and Social Studies*, 1(1), 1–9.
- Feis, I. (2009). Implementasi kebijakan: perspektif, model dan kriteria pengukurannya. *Gema Eksos*, 5(1), 65–85.
- Gantika, Soma, Heri, & Caesar, M. R. (2020). Penguatan Implementasi Kebijakan Penataan Kelembagaan Di Kabupaten Bandung Barat. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 13–30.
- Harahap, N. A. (2022). HARMONISASI KETENTUAN HUKUMAN DISIPLIN PEGAWAI ASN UNTUK MENJAMIN KEPASTIAN HUKUM. *Mizan: Jurnal Ilmu Hukum*, 11(2), 185–195. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/Mizan/article/view/2729>

- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hidayah, R. (2022). *Sistem Pengelolaan Aplikasi MySAPK BKN Terhadap Administrasi Data Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Negara Regional XIII Aceh*. Universitas Islam Negeri UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Jacobus, D. A., Pangemanan, F. N., & Waworundeng, W. (2023). Implementasi Kebijakan Elektronik Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (E-Sakip) Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kota Manado. *JURNAL EKSEKUTIF*, 3(1), 1–23.
- Keputusan BKN RI. (2021). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) tentang Pemutakhiran Data Mandiri Aparatur Sipil Negara dan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Non Aparatur Sipil Negara Secara Elektronik Tahun 2021 (Keputusan BKN Nomor 87 Tahun 2021)*.
- Lestari, I. D., & Suni, B. (2022). *Journal of Public Administration Implementasi Kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri Journal of Public Administration*. 3(1). <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jiapora/article/view/56201>
- Lindawati, A., Habibi, M., & Handayani, N. (2023). *Tata Kelola Pendataan Kepegawaian Non ASN Dalam Lingkup Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan*. 2(1), 156–166.
- Makmun, S. (2018). Implementasi Kebijakan Penggunaan Teknologi Informasi Di Universitas Jember. In *Tesis*. Universitas Jember.
- Makmur, S. (2023). Kesalahan Penafsiran Komunikasi, Sumber Daya Disposisi dan Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan. *Lentera: Multidisciplinary Studies*, 1(3), 172–176. <https://lentera.publikasiku.id/index.php/ln/article/view/22/84>
- Malutu, S. (2014). Implementasi Rakrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kapegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 3(001).
- Miles, M.B & Huberman, A. . (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Muhammad Iqbal, I. I. J. (2023). Sumber Daya Dalam Pelaksanaan Pemutakhiran Data Mandiri Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tolitoli. *Jurnal ADMINISTRATOR*, 5(1), 47–62.
- Munandar, G. A., & Amarudin, A. (2017). Rancang Bangun Aplikasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Dan Pegawai Honorer pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten. *Jurnal Teknoinfo*, 11(2), 54. <https://doi.org/10.33365/jti.v11i2.27>
- Munthe, S., Warjio, W., & Kariono, K. (2018). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah pada Penataan Kelembagaan Sekretariat Daerah. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik Universitas Medan Area*, 6(1), 38. <https://doi.org/10.31289/jppuma.v6i1.1518>
- Nalendra, A. R. A., Sariwaty, & Suhaila, A. (2018). Pengaruh Implementasi Kebijakan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 141–148.
- Pamungkas, L. P. T. (2022). Peran Kantor Koordinator PAUD Pendidikan Dasar Dan Luar Sekolah Dalam Pemutakhiran Data Kepegawaian: (Studi Kasus Tentang Aplikasi MySAPK Kecamatan Klego Kabupaten Boyolali). *Jurnal Solidaritas*, 6(1), 1–28.

- Prasojo, E. (2010). Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review. *Kritik Dan Rekomendasi, Artikel Non Publish, Disampaikan Pada Rapat Dengar Pendapat Komisi II DPR RI*, 4(1).
- Presiden RI. (2018). *Peraturan Presiden tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Perpres No 95 Tahun 2018)*.
- Presiden RI. (2019). *Peraturan Presiden tentang Satu Data Indonesia (Perpres No. 39 Tahun 2019)*.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1–12. <https://doi.org/10.1109/ICMENS.2005.96>
- Restyawan, R. (2017). Sistem Informasi Kepegawaian. *Universitas Islam Indonesia*, 1–20.
- Rusli, B. (2013). *Kebijakan Publik, Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung: Hakim Publishing.
- Rusnita, W. M., Heriyanto, M., & Harahap, T. K. (2017). Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 45 Tahun 2012 Tentang Perubahan Pedoman Penilaian PNS Berprestasi. *Sorot*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.31258/sorot.12.1.4077>
- Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli. (2021). *Surat Pemerintah Kabupaten Tolitoli tentang Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) PNS Kab. Tolitoli pada Aplikasi MySAPK (Surat Pemkab Tolitoli No.800/2232.02/BKPSDM)*.
- Setyawan, D., Priantono, A., & Firdausi, F. (2021). George Edward III Model. Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan dan Sosial. *Publicio: Jurnal Politik, Sosial & Kebijakan Publik*, 3(2), 9–19. <https://ejournal.upm.ac.id/index.php/public/article/view/774>
- Setyawan, D., & Srihardjono, N. B. (2016). Analisis Implementasi Kebijakan Undang-Undang Desa Dengan Model Edward III Di Desa Landungsari Kabupaten Malang. *Reformasi*, 6(2).
- Setyawan, Z. D., & Prabawati, I. (2021). Implementasi Program Berbasis Inovasi Pelayanan Kepegawaian Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (Sapk) (Studi Pada Aplikasi Layanan Pensiun Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur). *Publika*, 159–170. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n2.p159-170>
- Suni, I. D. L. & B. (2022). Journal of Public Administration Implementasi Kebijakan Pemutakhiran Data Mandiri Journal of Public Administration. *Journal of Public Administration and Sociology of Development (JPASDEV)*, 3(1).
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Cakrawarti*, 04(01), 25–36.
- Tachjan. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : APII Bandung.
- Tedi Sudrajat, T. S. (2008). Problematika Penegakan Hukuman Disiplin Kepegawaian. *Jurnal Dinamika Hukum*, 8(3), 213–220. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2008.8.3.77>
- Tonggiroh, M., & Immanuel Hakim, N. (2017). Sistem Informasi Kepegawaian Pada Kantor Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Provinsi Papua. *Ilmiah Teknik Dan Informatika*, 2(February 2017), 8.
- Usniati, M. (2011). *Meningkatkan Kemampuan Penalaran Matematika Melalui Pendekatan Pemecahan Masalah*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.