



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI SISTEM APLIKASI PELAYANAN
KEPEGAWAIAN (SAPK) DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAN DIKLAT DAERAH KABUPATEN NUNUKAN
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

**(Kajian Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008
Tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

S U D A R M I N

NIM. 500893768

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2016

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)
Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan Provinsi
Kalimantan Utara (Kajian Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20
Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi
Pelayanan Kepegawaian)

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Tarakan, 23 Juli 2016
Yang Menyatakan



SUDARMIN
NIM. 500893768

ABSTRAK

IMPLEMENTASI SISTEM APLIKASI PELAYANAN KEPEGAWAIAN (SAPK) DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH KABUPATEN NUNUKAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA (Kajian Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian)

Sudarmin
Sudamin08@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) merupakan pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi yang terkoneksi secara *online* dan terintegrasi untuk digunakan oleh instansi pusat maupun pemerintah daerah sehingga akan meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian secara transparan dan objektif. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Nunukan telah menerapkan sistem ini untuk mempercepat proses pelayanan kepegawaian meliputi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan peremajaan data. Penelitian ini bertujuan untuk 1). Menggambarkan dan menganalisis pelaksanaan atau implementasi SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan, 2). Mengidentifikasi dan menganalisis aspek-aspek pendorong dan penghambat implementasi SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan, dan 3). Mengidentifikasi dan menganalisis upaya-upaya untuk optimalisasi SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan.

Penelitian ini bersifat kualitatif sehingga peneliti yang menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data, yang dilakukan melalui wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara, pengamatan (observasi) dan dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan dengan cara *purposive sampling* yaitu pemilihan informan dengan pertimbangan bahwa informan mengetahui hal yang akan diteliti dan yang terpilih adalah Kepala BKDD Kabupaten Nunukan, Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai, Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional, Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural, *user* peremajaan data, *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural, *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional. Teknik analisis data yang digunakan 1) Kondensasi Data (Data Condensation), 2). Penyajian Data (Data Display) dan 3). Penarikan Kesimpulan (Conclusions Drawing).

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan sudah berjalan akan tetapi belum optimal. Untuk pelayanan pengadaan penetapan NIP dan pelayanan pensiun sudah terimplementasi dengan baik, akan tetapi untuk pelayanan kenaikan pangkat belum memberikan dampak sebagaimana yang diharapkan. PNS yang naik pangkat tidak semuanya bisa menerima Surat Keputusan Kenaikan Pangkat tepat waktu, akan tetapi melewati batas periode kenaikan pangkatnya. Begitu pun halnya dengan

pelayanan peremajaan data, masih terdapat PNS yang datanya di SAPK tidak sesuai dengan yang sebenarnya sehingga memperlambat proses pelayanan karena data yang bersangkutan harus diremajakan terlebih dahulu. Tidak berhasilnya secara maksimal implementasi kebijakan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan disebabkan oleh faktor sumberdaya, baik sumberdaya manusia maupun fasilitas pendukung. Personil yang bertugas menangani SAPK sering diberi tugas tambahan yang sudah pasti mengganggu pekerjaan mengimplementasikan SAPK. Selain itu personil yang memiliki keahlian sebagai tenaga analisis kepegawaian untuk memvalidasi data belum ada sehingga berkas yang sudah diusulkan dan diinput di SAPK dikembalikan dan dinyatakan berkas tidak lengkap dan bahkan tidak memenuhi syarat untuk diproses lebih lanjut. Dan yang paling sering menghambat implementasi SAPK adalah jaringan internet yang mengalami gangguan. Untuk optimalisasi implemetasi kebijakan SAPK perlu diupayakan penambahan personil dan pemenuhan tenaga analis kepegawaian.

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, SAPK



ABSTRACT

STAFFING SERVICE APPLICATION SYSTEM IMPLEMENTATION (SAPK) AGENCY STAFFING AND TRAINING IN DISTRICT NORTH KALIMANTAN PROVINCE NUNUKAN

(Study of the Head of State Employment Agency Regulation No. 20 Year 2008 on
Guidelines for Human Resources Utilization Service Application System)

Sudarmin

Sudamin08@gmail.com

Graduate Program
Open University

Employment Service Application System (SAPK) is an information technology-based staffing services connected online and integrated for use by the central agencies and the local governments that will improve services in the field of personnel in a transparent and objective . Civil Service Agency and the Regional Training (BKDD) Nunukan district have implemented this system to speed up the process of staffing services including logistics, promotion, retirement and rejuvenation of data. This study aims to 1). describe and analyze the execution or implementation SAPK in BKDD Nunukan, 2).Identify and analyze the aspects of driving and inhibiting implementation SAPK in BKDD Nunukan, and 3).Identify and analyze the efforts to optimize SAPK in BKDD Nunukan .

This was a qualitative research so that researchers were acted to the main instrument in data collection, conducted through interviews using a Structured Interview Guides, observation (observation) and documentation . Selection of informants by purposive sampling, the choice of informants by the consideration that the informant knew what to be studied and selected the Head BKDD Nunukan, Division Head of Procurement and Employee Development, Division Head of Data Processing Officer, Division Head Movements Functional, Head sub Sector structural Movements, rejuvenation user data, the user promotions and structural pension, promotion and retirement user functional. Data analysis techniques used 1).Condensation Data (Data Condensation), 2).Presentation of Data (Data Display) and 3).Withdrawal Conclusion (Conclusions Drawing) .

The conclusion of this study indicate that the implementation of policy implementation SAPK in BKDD Nunukan district was already in place but is not yet optimal. For the determination of service provision Civil Servant Identification Number (NIP) and the pension service has been implemented well, but to service the increase in promotion do not make an impact as expected. Civil Servants (PNS), which promoted not everything can receive the Decree of promotion on time, but over the limit the period of the promotion. So too is the case with the rejuvenation of the data service, there are still civil servants in SAPK data does not correspond to the

truth, so slow service process because the data in question must be rejuvenated in advance. The failure of SAPK policy implementation in Nunukan regency BKDD caused by factors of resources, both human resources and supporting facilities. The personnel in charge of the SAPK often given an additional task that certainly interfere with work to implement SAPK. Besides personnel who have expertise as personnel staffing analysis to validate the data so that no files have been proposed and inputted in SAPK returned and otherwise the file is incomplete and does not even qualify for further processing. And most often hinder the implementation of the Internet network SAPK is impaired. To optimize SAPK policy implementation should be pursued additional personnel and fulfillment of staffing analyst.

Keywords: Implementation, Policy, SAPK



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Utara (Kajian Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian)

Penyusun TAPM : SUDARMIN

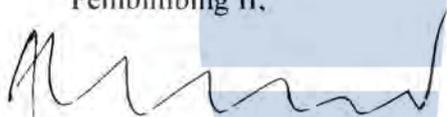
NIM : 500893768

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 23 Juli 2016

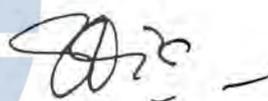
Menyetujui :

Pembimbing II,



Prof.(Emeritus) Dr. Udin S. Winataputra, M.A.
NIP. 13036700 (Purnabakti)

Pembimbing I,



Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si
NIP. 19620614 198703 2 001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. rer. publ
NIP. 1970072121 199702 1 003

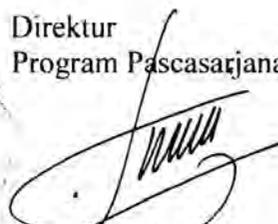
Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana

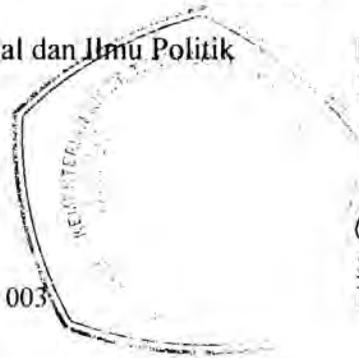


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP.: 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc. Ph.D
NIP.: 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : SUDARMIN
 NIM : 500893768
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul Tesis : Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Utara (Kajian Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 23 Juli 2016

W a k t u : 19.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

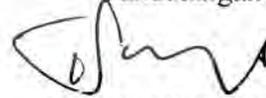
Ketua Komisi Penguji :
 Dr. Darmanto, M.Ed.

Penguji Ahli
 Prof. Dr.Eko Prasajo, Mag. rer. publ

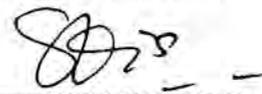
Pembimbing I
 Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si

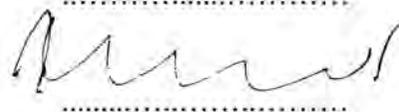
Pembimbing II
 Prof.(Emeritus) Dr. Udin S. Winataputra, M.A.

Tandatangan









KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan limpahan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan TAPM ini. Penyusunan TAPM ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Kami menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi kami untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada,

1. Pembimbing I, Ibu Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si dan Pembimbing II, dan Bapak Prof.(Emeritus) Dr. Udin S.Winataputra, MA, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan kami dalam penulisan TAPM ini.
2. Kepala UPBJJ-UT Samarinda, selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan Bapak Drs. Syafarudin yang senantiasa memberikan dorongan moril dan semangat dalam penulisan TAPM ini.
4. Seluruh keluarga yang senantiasa memanjatkan doa selama penulis mengikuti perkuliahan ini hingga menyelesaikan program Magister ini.
5. Rekan sejawat di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dan instansi lain di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan dan para informan yang telah banyak membantu kami dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

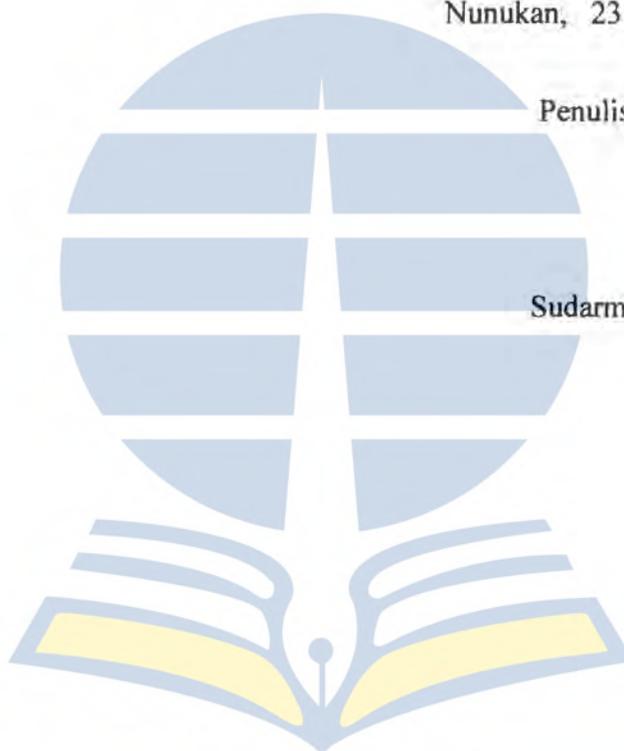
6. Rekan satu kelompok bimbingan TAPM yang senantiasa saling kerjasama, memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan TAPM.

Akhir kata kami hanya bisa berdoa kepada Allah SWT kiranya berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian penyusunan TAPM ini. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu terlebih khusus bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan.

Nunukan, 23 Juli 2016.

Penulis,

Sudarmin



RIWAYAT HIDUP

Nama : Sudarmin
NIM : 500893768
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Timurung Bone / 18 Agustus 1971

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Timurung Bone pada tahun 1983
 Lulus SLTP di Watampone pada tahun 1986
 Lulus SLTA di Watampone pada tahun 1989
 Lulus S1 di Makassar pada tahun 2007

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2003 s/d 2006 sebagai staf di Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan
 Tahun 2006 s/d 2007 sebagai Kepala Seksi Standarisasi Perdagangan di Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi Dan UMKM Kabupaten Nunukan
 Tahun 2007 s/d 2008 sebagai Kepala Sub Bidang Pengadaan di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan
 Tahun 2008 s/d 2010 sebagai Kepala Sub Bagian Produksi di Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan
 Tahun 2010 s/d 2015 sebagai Kepala Bidang Informasi Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan
 Tahun 2015 s/d sekarang sebagai Kepala Bidang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan

Nunukan, 23 Juli 2016

Sudarmin
 NIM. 500893768

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A.Kajian Teori.....	15
1. Konsep Kebijakan Publik.....	15
2. Konsep Implementasi Kebijakan.....	26
3. Pelayanan Publik.....	42

3. Upaya-upaya Optimalisasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.....	119
C. Pembahasan	122
1. Analisis Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.....	122
2. Analisis Aspek-aspek Pendukung dan Penghambat Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan	139
3. Analisis Upaya-upaya Optimalisasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.....	149
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A.Kesimpulan	153
B.Saran	156
DAFTAR PUSTAKA.....	157
DAFTAR LAMPIRAN	159

	4. Konsep <i>Electronic Government</i>	54
	B. Penelitian Terdahulu.....	66
	C. Kerangka Berpikir	67
	D. Operasionalisasi Konsep	68
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A.Desain Penelitian.....	71
	B.Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	71
	C.Instrumen Penelitian	72
	D.Lokasi dan Prosedur Pengumpulan Data.....	73
	E.Metode Analisis Data	75
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	A.Deskripsi Objek Penelitian.....	77
	1. Gambaran Umum Kabupaten Nunukan	77
	2. Gambaran Umum Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian..	86
	3. Deskripsi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan	90
	B.Hasil Penelitian	95
	1. Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan	95
	2. Aspek-aspek Pendukung dan Penghambat Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1 :	Daftar Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara Tahun 2016.....	3
Tabel 2 :	Wilayah Kerja Kantor Regional BKN Banjarmasin Tahun 2016	4
Tabel 3 :	Jumlah PNS Kabupaten Nunukan Tahun 2011 – 2015	5
Tabel 4 :	Jumlah Usulan Kenaikan Pangkat PNS Tahun 2013 – 2015	10
Tabel 5 :	Jumlah Penduduk Kabupaten Nunukan Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin Tahun 2015	80
Tabel 6 :	Rekapitulasi PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Maret 2016	83
Tabel 7 :	Rekapitulasi PNS Berdasarkan Eselon dan Jenis Kelamin Maret 2016	84
Tabel 8 :	Rekapitulasi PNS Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin Maret 2016 ..	85
Tabel 9 :	Rekapitulasi PNS Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin Maret 2016	86
Tabel 10 :	Rekapitulasi PNS BKDD Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin Maret 2016	93
Tabel 11 :	Rekapitulasi PNS BKDD Berdasarkan Tingkat Pendidikan Maret 2016	94
Tabel 12 :	Personil Pendukung Implementasi SAPK	137
Tabel 13 :	Sarana dan Prasarana Pendukung Implementasi SAPK	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Tahap Kebijakan Publik	25
Gambar 2 :	Kerangka Berpikir	68
Gambar 3 :	Peta Kabupaten Nunukan	79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara	159
Lampiran 2 : Transkrip Wawancara	161
Lampiran 3 : Dokumentasi Wawancara	177



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Beragam tanggapan masyarakat belakangan ini menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan publik mengalami kemunduran yang sebagian ditandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan publik tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikan pelayanan juga merupakan aspek layanan publik yang banyak disoroti.

Untuk memperbaiki pandangan tersebut pemerintah senantiasa berupaya mewujudkan apa yang disebut *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Prinsip-prinsip *good governance* antara lain transparansi, akuntabilitas, partisipasi dan kepastian hukum, sedangkan modal dasar untuk mewujudkan *good governance* yaitu manajemen kerja yang efektif dan efisien meliputi sumber daya manusia, teknologi, ekonomi dan sosial budaya.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan *cyber* telah mengubah pola dan tata hubungan antar masyarakat maupun antara masyarakat dengan pemerintah. Pada era informasi sekarang ini penerapan teknologi informasi telah pula wajib dilakukan di instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu, pemerintah juga dituntut untuk melakukan reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya, termasuk dalam pelayanan kepada publik, yang berbasis teknologi informasi tersebut.

Pemanfaatan dan pengembangan modal teknologi khususnya teknologi komunikasi informasi dalam proses pemerintahan dimaksudkan agar dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah harus mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan mengolah, mengelola, menyalurkan dan mendistribusikan informasi dan pelayanan publik

Dalam konteks di atas, beberapa tahun terakhir ini pemerintah telah memanfaatkan kemajuan teknologi dalam berbagai aktifitasnya, diantaranya dalam pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Di Indonesia teknologi informasi telah mendapat perhatian pemerintah melalui penerapan *electric-government* (*e-government*) dan telah memperoleh komitmen atau dukungan yang kuat melalui Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*.

Kebijakan pemerintah tentang implementasi *e-government* tahun 2003 ini menekankan untuk menggunakan informasi teknologi di instansi pemerintah pusat maupun daerah yang lebih konprehensif dan terintegrasi. Demikian halnya dibidang kepegawaian, pemanfaatan teknologi informasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bidang pengolahan data dan pengelolaan informasi kepegawaian, sehingga mampu memberikan pelayanan kepegawaian yang lebih baik, transparan dan akuntabel.

Untuk meningkatkan dan memperlancar serta mendekatkan pelayanan kepada PNS di daerah yang jumlahnya semakin bertambah, maka Badan Kepegawaian Negara membentuk kantor regional, dimana setiap kantor regional melayani sejumlah

propinsi dan kab/kota yang masuk dalam wilayah kerjanya. Berdasarkan data yang diambil dari *website bkn.go.id*, sampai bulan Januari 2016 Badan Kepegawaian Negara telah membentuk 14 kantor regional untuk melayani PNS di seluruh Indonesia. Adapun kantor regional yang telah dibentuk sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1

Daftar Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara

No.	Nama Kantor Regional
1.	Kantor Regional I BKN Yogyakarta
2.	Kantor Regional II BKN Surabaya
3.	Kantor Regional III BKN Bandung
4.	Kantor Regional IV BKN Makassar
5.	Kantor Regional V BKN Jakarta
6.	Kantor Regional VI BKN Medan
7.	Kantor Regional VII BKN Palembang
8.	Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin
9.	Kantor Regional IX BKN Jayapura
10.	Kantor Regional X BKN Denpasar
11.	Kantor Regional XI BKN Manado
12.	Kantor Regional XII BKN Pekanbaru
13.	Kantor Regional XIII BKN Aceh
14.	Kantor Regional XIV BKN Manokwari

(Sumber : *website bkn.go.id*, Februari 2016)

Kantor Regional VIII Banjarmasin yang berlokasi di Kota Banjarbaru mempunyai wilayah kerja sebagaimana pada tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2

Wilayah Kerja Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin Tahun 2016

No.	Provinsi	Jumlah Kab/Kota
1.	Kalimantan Selatan	13
2.	Kalimantan Tengah	14
3.	Kalimantan Timur	10
4.	Kalimantan Utara	5

(Sumber : BKN Kanreg. VIII Banjarmasin)

Dari tabel 1.2 terlihat bahwa jumlah provinsi dan kab/kota yang harus dilayani sebanyak 46 (empat puluh enam). Tingginya beban tugas yang harus dilayani, dimana perubahan data PNS tersebut sangat dinamis sehingga membutuhkan pelayanan yang ekstra cepat dan tepat, guna memenuhi ketersediaan data yang valid dan *up-dated*.

Dalam melayani seluruh PNS, BKN mempunyai rekan kerja atau *stakeholder* yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) disetiap provinsi dan kabupaten/kota sebagai perpanjangan tangan dari BKN dalam mewujudkan manajemen kepegawaian yang baik dan prima. BKD sebagai *stakeholder* BKN selalu berkoordinasi dalam hal-hal teknis yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian sehingga terjadi hubungan kerjasama yang baik.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Nunukan merupakan salah satu dari *stakeholder* BKN Kantor Regional VIII Banjarmasin memberikan pelayanan kepegawaian kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan. Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan 5 tahun terakhir (2011 s/d 2015) dapat

dilihat pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3

Jumlah PNS Pemerintah Kabupaten Nunukan Tahun 2011 - 2015

No.	Tahun	Jumlah PNS
1.	2011	4.120
2.	2012	4.073
3.	2013	4.058
4.	2014	4.013
5.	2015	4.339

(Sumber : BKDD Kabupaten Nunukan)

Dari tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan pada tahun 2011 adalah 4.120. Pada tahun 2012 turun menjadi 4.073, kemudian turun lagi pada tahun 2013 menjadi 4.058, penurunan berlanjut pada tahun 2014 menjadi 4.013. Penurunan ini dikarenakan beberapa PNS yang memasuki masa pensiun, dan mutasi keluar serta adanya kebijakan moratorium pengadaan PNS oleh Pemerintah pada tahun 2011 dan 2012. Selain itu penurunan ini juga disebabkan dimulainya pengisian Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Kalimantan Utara pada tahun 2013 sebagai daerah otonomi baru yang membutuhkan personil/aparatur dalam jumlah yang cukup banyak, dan beberapa PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan beralih atau pindah menjadi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Pelayanan kepegawaian yang diberikan oleh BKDD Kabupaten Nunukan antara lain pengusulan NIP, kenaikan pangkat, pelayanan status kepegawaian dan pensiun. Proses pelayanan ini sebelumnya masih bersifat manual. Misalnya untuk

proses kenaikan pangkat, semua berkas yang diusulkan oleh PNS yang merasa akan naik pangkat ke BKDD Kabupaten Nunukan, langsung diserahkan ke BKN Kantor Regional VIII Banjarmasin tanpa ada penyaringan sehingga pada saat verifikasi terdapat banyak berkas yang tidak lengkap, bahkan PNS tersebut tidak memenuhi syarat untuk dinaikkan pangkatnya.

Proses pengusulan berkas seperti ini memerlukan waktu yang lama, terbukti dengan penerbitan Surat Keputusan yang selalu terlambat diterima oleh PNS dikarenakan BKN Kantor Regional VIII Banjarmasin tetap memeriksa semua berkas yang diusulkan oleh PNS.

Permasalahan kepegawaian yang muncul sebelum penggunaan SAPK adalah proses administrasi kepegawaian yang terkesan rumit, jumlah PNS yang dilayani begitu banyak, dan banyaknya data kepegawaian yang hilang saat menggunakan sistem manual (tata naskah). Belum terintegrasinya data PNS satu sama lain kerap mengakibatkan terjadinya duplikasi data dan perbedaan data antara BKN dan instansi yang kemudian menyebabkan inefisiensi dalam penanganan masalah kepegawaian. Proses administrasi yang terkesan rumit dan dirasakan berbelit-belit, dan persyaratan pengurusan yang kadangkala sulit dipahami oleh pengusul. Sehingga berkas yang bisa selesai ditangani dan didistribusikan berdasarkan kepentingannya dalam satu hari menjadi lambat dan baru bisa diselesaikan dalam waktu sekitar tiga hari sampai empat hari. Sehingga dirasa kurang efektif dan menghambat proses pelayanan kepegawaian.

Dengan permasalahan yang ada, maka sewajarnya perhatian terhadap penerapan teknologi informasi (TI) di lingkungan tempat kerja (organisasi) menjadi

hal yang serius dilakukan. Hal demikian juga telah dilakukan dilingkup BKN, sebagai lembaga negara yang mengelola kepegawaian nasional. Dalam upaya menunjang peningkatan pelayanan kepada masyarakat (*stakeholder*) BKN telah membangun dan mengembangkan teknologi informasi yang modern. BKN untuk beberapa tahun terakhir ini telah mampu menerapkan teknologi informasi sebagai basis pelayanan kepegawaian. Dalam hal ini, penerapan teknologi informasi diterapkan melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK), dimana informasi pelayanan kepegawaian berbasis elektronik secara online dan terintegrasi untuk digunakan oleh Instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Tujuan pembangunan SAPK secara umum adalah mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir di setiap instansi pusat maupun daerah yang terintegrasi secara nasional dalam sistem aplikasi pelayanan kepegawaian sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepegawaian secara transparan dan obyektif. SAPK merupakan terobosan reformasi birokrasi bidang pelayanan kepegawaian melalui penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang awalnya diimplementasikan pada tahun 2006 untuk internal BKN (masih dengan aplikasi *client server*), kemudian tahun 2008 dikembangkan pada instansi pusat dan daerah. Aplikasi berbasis web (*web-based*) dengan platform teknologi *Java* berlaku efektif mulai tanggal 25 Juli 2011 sehingga pelayanan kepegawaian bisa dilakukan dimana saja, kapan saja, dan dengan biaya yang sangat murah. SAPK merupakan salah satu bentuk proses transformasi menuju *e-government* yang harus dilaksanakan, karena melalui proses transformasi tersebut pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi,

serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah.

Proses pelayanan kepegawaian yang dapat dilakukan dengan SAPK antara lain meliputi penetapan Nomor Identitas Pegawai (NIP), pencetakan surat keputusan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pemberian nomor persetujuan atau pertimbangan teknis kenaikan pangkat dan pencetakan surat keputusan kenaikan pangkat, penetapan dan pencetakan surat keputusan pemberhentian dengan hak pensiun dan untuk *updating* data mutasi lain-lain. Selain itu SAPK juga terintegrasi dengan layanan Tabungan Asuransi Pensiun (TASPEN). Pemanfaatan SAPK dikoordinasikan oleh BKN dan pelaksanaannya berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian.

Dalam Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk menjamin itu semua maka diperlukan Informasi ASN yaitu serangkaian informasi dan data mengenai pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh dan terintegrasi dengan berbasis teknologi. Dari sisi kepegawaian langkah penyajian informasi ini dapat dilakukan dengan cara menghimpun data mutasi kepegawaian dalam format Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang dibangun oleh Badan Kepegawaian Negara.

Sasaran yang hendak diperoleh dari pelaksanaan SAPK ini agar diperoleh data informasi kepegawaian guna mendukung pelaksanaan mutasi kepegawaian sebagai salah satu sarana pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). SAPK diharapkan dapat meningkatkan akurasi data PNS yang berdampak terhadap *clean government* dan *good-governance*. Pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi ini adalah salah satu persyaratan yang merupakan *quick-win* reformasi birokrasi.

Dengan tersedianya data yang akurat, pelayanan kepegawaian akan lebih efisien dan efektif, dan akan memudahkan instansi dalam menghitung kebutuhan pegawai, menganalisis beban kerja sampai penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dengan database kepegawaian yang akurat akan berguna sebagai bahan perencanaan, pembinaan, pengembangan dan pengambilan kebijakan manajemen kepegawaian

Adanya aplikasi SAPK merupakan salah satu langkah yang harus mendapat prioritas yakni pembenahan manajemen informasi sistem, akurasi data PNS di bidang manajemen kepegawaian yang terintegrasi dengan para stakeholders. Hal ini tentunya harus diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya di bidang spesialisasi informasi.

Adapun tujuan penerapan SAPK antara lain ;

1. Adanya standarisasi sistem informasi kepegawaian berbasis informasi teknologi yang terintegrasi sebagai media dalam pelayanan, pengawasan, dan pengendalian administrasi kepegawaian.
2. Tersedianya database kepegawaian sebagai media informasi sharing bagi instansi dan stakeholders sesuai dengan kebutuhan.

3. Tersedianya data dan informasi yang up to date dengan cepat dan akurat.
4. Menghilangkan duplikasi sistem dan data.
5. Meningkatkan pelayanan kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil.
6. Penerapan Good Governance.
7. Meningkatkan kerjasama antar instansi pemerintah dan stakeholders untuk mencapai efisiensi dan efektivitas berkaitan dengan manajemen kepegawaian.

Namun dalam pelaksanaan atau implementasi SAPK ini masih terdapat beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai permasalahan yang serius, yaitu antara lain :

1. Proses pengusulan kenaikan pangkat yang masih terbilang terlambat walaupun sudah menggunakan aplikasi berbasis web.

Tabel 1.4

Jumlah Usulan Kenaikan Pangkat PNS Tahun 2013 - 2015

No.	Uraian	2013	2014	2015
1.	Usulan periode April yang disetujui tepat waktu	110	106	17
2.	Usulan periode April disetujui lewat waktu	440	459	417
3.	Usulan periode Oktober disetujui tepat waktu	72	9	41
4.	Usulan periode Oktober disetujui lewat waktu	151	538	348
5.	Usulan tidak memenuhi syarat	16	53	56
	Jumlah Usulan	789	1.165	879

Sumber : BKDD Kab. Nunukan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa “ periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan pada tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali ditentukan lain dalam Peraturan Pemerintah ini”. Kenaikan pangkat periode April diusulkan pada bulan Januari sampai Februari sehingga PNS yang akan naik pangkat dapat menerima Surat Keputusan kenaikan pangkatnya paling lambat tanggal 1 April, demikian juga untuk periode Oktober diusulkan pada bulan Juli sampai Agustus sehingga Surat Keputusan kenaikan pangkatnya dapat diterima paling lambat tanggal 1 Oktober. Akan tetapi dari tabel 1.4 terlihat bahwa dari tahun 2013 sampai dengan 2015 usulan kenaikan pangkat lebih banyak yang terlambat diberikan persetujuan teknis sehingga PNS yang naik pangkat tidak bisa menerima Surat Keputusan kenaikan pangkatnya tepat waktu. Bahkan dari tabel 1.4 tersebut, menunjukkan bahwa ada PNS yang tidak memenuhi syarat untuk dinaikkan pangkatnya, dan jumlahnya cukup banyak.

2. Adanya keluhan user atau pengguna tentang jaringan atau koneksi SAPK yang sangat lambat.

Permasalahan lain adalah adanya keluhan user atau pengguna tentang jaringan atau koneksi SAPK yang sangat lambat. Berikut ini komentar dari salah seorang *user* kenaikan pangkat pada hari Rabu tanggal 3 Februari 2016 kepada penulis :

“ dalam mengakses SAPK jaringan internet sering mengalami gangguan menyebabkan jalur data yang digunakan lambat walaupun sudah menggunakan jalur khusus VPN/IP (*Virtual Private Network/Internet Protocol*) sesuai yang direkomendasikan BKN”

Pada awalnya, dalam mengakses SAPK masih melalui *internet public* sehingga lambat dalam menggunakan SAPK. Sesuai dengan rekomendasi BKN bahwa idealnya menggunakan VPN/IP (*Virtual Private Network/Internet Protocol*), yaitu jalur khusus yang dilalui oleh aplikasi dalam hal ini vendor yang menyediakan VPN/IP ini direkomendasikan adalah PT. TELKOM. Namun demikian, dalam mengakses SAPK jaringan internet masih sering mengalami gangguan terutama pada jam-jam kerja.

3. Database kepegawaian yang belum *update* dan valid sehingga harus meremajakan data PNS dari awal.

Permasalahan lain yang sangat serius dalam penggunaan SAPK adalah ketersediaan database PNS kepegawaian yang belum *update*. Komentar ini disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian kepada penulis pada hari senin tanggal 02 Februari 2016 sebagai berikut :

“ Database PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan pada SAPK banyak yang belum *update* terutama data pangkat, jabatan dan unit kerja. Data dalam SAPK masih menggunakan data lama sehingga harus segera diperbaharui atau diremajakan”.

Dengan tidak tersedianya data yang *update* akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas dalam pelayanan kepegawaian melalui SAPK. Misalnya PNS yang akan naik pangkat seharusnya data yang diusulkan harus sama dengan data pada SAPK, akan tetapi karena data pada SAPK belum *update* sehingga harus dilakukan peremajaan data terlebih dahulu sebelum di *input* pada usulan kenaikan pada SAPK.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan pada latar belakang sebelumnya, maka agar penelitian lebih berfokus pada titik permasalahan dan tidak melebar terlalu jauh, maka penulis membatasi permasalahan penelitian pada tiga hal yaitu :

1. Bagaimana implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat daerah Kabupaten Nunukan ?
2. Aspek-aspek apa yang mendorong dan menghambat implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan untuk optimalisasi implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.

2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis aspek-aspek pendorong dan penghambat implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis upaya-upaya untuk optimalisasi implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan hasilnya dapat dipergunakan dan dimanfaatkan oleh penulis maupun pihak lainnya. Sejalan dengan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, maka diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan dan mempunyai kegunaan baik secara praktis maupun teoritis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperkaya wawasan ilmiah dan memberikan kontribusi serta masukan bagi peneliti selanjutnya khususnya penelitian dalam pengembangan ilmu administrasi publik.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dalam mengimplementasikan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kebijakan Publik

Konsep administrasi negara banyak mendapat sorotan dari para ahli terutama dalam penggunaan istilah administrasi negara atau administrasi publik. Munculnya penggunaan kedua istilah tersebut disebabkan adanya pergeseran titik tekan dari *Administration of Public* ke *Administration by Public*. Menurut Tahir (2014:1) dalam *Administration of Public* negara menjadi agen tunggal dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi pemerintahan atau fungsi-fungsi kenegaraan. Konsep ini menekankan fungsi negara/pemerintahan berfungsi sebagai *public service (Administration for Public)* artinya negara/pemerintah berfungsi sebagai pelayan masyarakat. Sementara *Administration by Public* menurut Utomo (2006:7) berorientasi bahwa publik *demand are differetianted*, dalam arti fungsi negara/pemerintah hanyalah sebagai fasilitator, katalisator, yang bertitik tekan pada *putting the customers in the driver set*, dimana fungsi negara/pemerintah tidak lagi merupakan aktor utama sebagai *driving forces*.

Siagian (1996:8) mengemukakan bahwa “ administrasi negara ialah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintahan dari suatu negara dalam usaha mencapai negara”.

Kemudian Chandler dan Plano (dalam Keban:2004:3) mengemukakan bahwa “ administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk menformulasikan, mengimplementasikan dan

mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.

Lebih lanjut Tahir (2014:3) mengemukakan pengertian administrasi negara adalah “berbagai aktifitas manajemen yang dilakukan oleh pemerintah (eksekutif) dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian serta pengawasan program pembangunan dengan melibatkan legislatif dan yudikatif serta masyarakat guna tercapainya visi dan misi pemerintah”.

Siswadi (2012:7) mengemukakan bahwa “ketika administrasi publik tidak tertata dengan baik, maka bisa dipastikan perumusan kebijakan negara menjadi kacau. Atas dasar inilah konsep administrasi publik menjadi sangat penting dipahami”. Oleh karena itu, administrasi publik sangat berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan juga terhadap tingkat implementasi kebijakan. Dikatakan demikian karena ia berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh para pembuat kebijakan politik. Bahkan menurut Lewis Gordon (1982) sebagaimana (dalam Siswadi:2012:9) secara implisit menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan diartikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak, pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip dan garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran.

Menurut Winarno (2014:15), istilah kebijakan (*policy term*) mungkin digunakan secara luas seperti pada “kebijakan luar negeri Indonesia”, “kebijakan ekonomi Jepang”, atau “kebijakan pertanian di negara-negara berkembang atau negara-negara dunia ketiga”, dan atau mungkin juga dipakai untuk menjadi sesuatu

yang lebih khusus, seperti misalnya jika kita mengatakan kebijakan pemerintah tentang debirokratisasi dan deregulasi.

Richard Rose (dalam Winarno, 2014:20) juga menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai “ serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan daripada sebagai keputusan yang berdiri sendiri”. Defenisi ini berguna karena pada dasarnya kebijakan dipahami sebagai arah atau pola kegiatan dan bukan sekadar suatu keputusan untuk melakukan sesuatu.

Carl Friedrich (dalam Agustino, 2014:7) mendefinisikan kebijakan sebagai “ serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan yang dimaksud”.

Untuk maksud dari kebijakan sebagai bagian dari kegiatan , Friedrich menambahkan ketentuannya bahwa kebijakan tersebut berhubungan dengan penyelesaian beberapa maksud dan tujuan. Meskipun maksud dan tujuan dari kegiatan pemerintah tidak selalu mudah untuk dilihat, tetapi ide bahwa kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud, merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan. Bagaimanapun juga kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Solichin Abdul Wahab mengemukakan bahwa istilah kebijakan sendiri masih terjadi silang pendapat dan merupakan ajang perdebatan para ahli. Maka untuk

memahami istilah kebijakan, Solichin Abdul Wahab (2008: 40) memberikan beberapa pedoman sebagai berikut :

Kebijakan harus dibedakan dari keputusan

- a. Kebijakan sebenarnya tidak serta merta dapat dibedakan dari administrasi
- b. Kebijakan mencakup perilaku dan harapan-harapan
- c. Kebijakan mencakup ketiadaan tindakan ataupun adanya tindakan
- d. Kebijakan biasanya mempunyai hasil akhir yang akan dicapai
- e. Setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu baik eksplisit maupun implisit
- f. Kebijakan muncul dari suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu
- g. Kebijakan meliputi hubungan-hubungan yang bersifat antar organisasi dan yang bersifat intra organisasi
- h. Kebijakan publik meski tidak eksklusif menyangkut peran kunci lembaga-lembaga pemerintah
- i. Kebijakan itu dirumuskan atau didefinisikan secara subyektif.

Anderson (dalam Winarno, 2014:21) mengungkapkan bahwa kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. Konsep kebijakan yang ditawarkan oleh Anderson ini dianggap lebih tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan dengan keputusan yang mengandung arti pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut di atas maka dapat dianalisis bahwa kebijakan adalah tindakan-tindakan atau kegiatan yang sengaja dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, suatu kelompok atau pemerintah yang di dalamnya terdapat unsur keputusan berupa upaya pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada guna mencapai maksud dan tujuan tertentu.

Istilah kebijakan publik merupakan terjemahan istilah bahasa Inggris yaitu *public policy*. Kata *policy* ada yang menerjemahkan menjadi “kebijakan”, dan ada juga yang menerjemahkan menjadi “kebijaksanaan”. Meskipun belum ada kesepakatan bahwa *policy* diterjemahkan menjadi “kebijakan” atau “kebijaksanaan”, kecenderungan untuk *policy* digunakan istilah kebijakan. Oleh karena itu, *public policy* diterjemahkan menjadi kebijakan publik (Anggara:2014:35).

Lingkup dari studi kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai bidang dan sektor seperti ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, dan sebagainya. Disamping itu dilihat dari hirarkinya kebijakan publik dapat bersifat nasional, regional maupun lokal seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri, peraturan pemerintah daerah/provinsi, keputusan gubernur, peraturan daerah kabupaten/kota, dan keputusan bupati/walikota.

Secara sederhana yang dimaksud dengan kebijakan publik dikemukakan oleh Makmur (2010:72) bahwa “kebijakan publik adalah suatu bentuk ketentuan atau peraturan yang ditetapkan oleh pejabat publik baik pejabat politik maupun pejabat karier yang bertujuan untuk menciptakan pengaturan dan keteraturan masyarakat dalam rangka melakukan berbagai aktivitas masing-masing”. Kebijakan publik

ditujukan kepada masyarakat untuk mendapatkan suatu jaminan atau kepastian kegiatan yang dilakukan oleh setiap anggota masyarakat adalah bukan sesuatu yang dilarang dan tidak menciptakan kekhawatiran.

Secara terminologi pengertian kebijakan publik (*public policy*) itu ternyata banyak sekali, tergantung dari sudut mana kita mengartikannya. Pressman dan Widavsky (dalam Winarno, 2014:22) mendefinisikan kebijakan publik sebagai hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan. Kebijakan publik itu harus dibedakan dengan bentuk-bentuk kebijakan yang lain misalnya kebijakan swasta. Hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor bukan pemerintah.

Robert Eyestone dalam bukunya *The Treads of Public Policy* sebagaimana dikutip Agustino (2014:6) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya”. Banyak pihak beranggapan bahwa definisi tersebut masih terlalu luas untuk dipahami, karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik dapat mencakup banyak hal.

Kemudian menurut Heinz Eulau dan Kenneth Prewitt (dalam Agustino, 2014:6), dalam perspektif mereka mendefinisikan kebijakan publik sebagai “keputusan tetap yang dicirikan dengan konsistensi dan pengulangan (repetisi) tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut”.

Menurut Dye (dalam Tahir, 2014:25) “*Public policy is whatever the government choose to do or not to do*”. Konsep ini menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah apapun pilihan pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Menurut Dye, apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuan dan kebijakan negara tersebut harus meliputi semua tindakan pemerintah, bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah atau pejabatnya. Disamping itu sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah pun termasuk kebijakan negara. Hal ini disebabkan “sesuatu yang tidak dilakukan” oleh pemerintah akan mempunyai pengaruh yang sama besarnya dengan sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah”.

Selanjutnya William Dunn (dalam Tahir, 2014:26) mengemukakan bahwa proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktifitas intelektual yang dilakukan dalam proses kegiatan yang pada dasarnya bersifat politis. Aktifitas politik tersebut dijelaskan sebagai proses pembuatan kebijakan dan diaktualisasikan sebagai serangkaian tahapan.

Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan “tindakan” dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak) yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu.

David Easton (dalam Agustino:2014:8) mengemukakan bahwa kebijakan publik merupakan keputusan politik yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah. Karena itu, karakteristik khusus dari kebijakan publik adalah bahwa keputusan politik tersebut dirumuskan sebagai otoritas dalam sistem politik, yaitu para senior, kepala tertinggi, eksekutif, legislatif, para hakim, administrator, penasehat, para raja dan sebagainya”. Easton mengatakan bahwa mereka-mereka yang berotoritas dalam sistem politik dalam rangka menformulasi kebijakan publik

itu adalah orang-orang yang terlibat dalam urusan sistem politik sehari-hari dan mempunyai tanggung jawab dalam suatu masalah tertentu dimana pada suatu titik mereka diminta untuk mengambil keputusan di kemudian hari kelak diterima serta mengikat sebagian besar anggota masyarakat selama waktu tertentu.

Sedangkan Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan (dalam Santosa,2008:27) menyatakan bahwa “yang dimaksud dengan kebijakan (*policy*) adalah : proyek, nilai dan praktik. Mirip dengan Laswell dan Kaplan, Carl Friedrich mengingatkan pentingnya konsep kebijakan memiliki sasaran, tujuan dan obyek tertentu.”

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut dapat dianalisis bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan - ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa. Kebijakan publik menentukan bentuk suatu kehidupan setiap bangsa dan negara. Semua negara menghadapi masalah yang relatif sama, yang berbeda adalah bagaimana *respons* terhadap masalah tersebut. Respons ini yang disebut sebagai kebijakan publik. (Nugroho:2008:30).

Proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan kita di dalam mengkaji kebijakan

publik. Namun demikian, beberapa ahli mungkin membagi tahap-tahap ini dengan urutan yang berbeda. Tahap-tahap kebijakan menurut William Dunn (dalam Winarno,2014:36) yaitu penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi/legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Tahap-tahap ini dilakukan agar kebijakan yang dibuat dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun penjelasan tahap-tahap tersebut menurut William Dunn (dalam Winarno,2014:36-37) adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan Agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetensi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

b. Formulasi Kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah.

Pada tahap ini, masing-masing aktor akan bermain untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik. .

c. Adopsi Kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan peradilan.

d. Implementasi Kebijakan

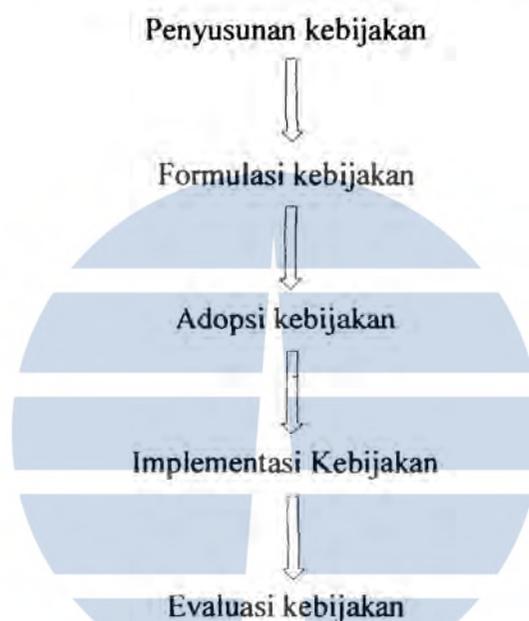
Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elite, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah ditingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil, dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (*implementors*), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh

karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Secara singkat, tahap-tahap kebijakan menurut William Dunn (dalam Winarno,2014:36) dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Tahap Kebijakan Publik

Banyak para ahli merumuskan proses kebijakan publik melalui berbagai tahapan. Namun menurut Suwitri (2011:94) bahwa “proses kebijakan publik selalu meliputi tiga tahapan pokok yaitu perumusan masalah (formulasi), implementasi kebijakan dan diakhiri dengan evaluasi kebijakan publik”.

Dalam kaitannya dengan definisi-definisi kebijakan publik tersebut di atas, maka Leo Agustino dalam bukunya Dasar-Dasar Kebijakan Publik (2014:8) menyimpulkan beberapa karakteristik utama dari suatu definisi kebijakan publik :

- a. Pada umumnya kebijakan publik perhatiannya ditujukan pada tindakan yang mempunyai maksud atau tujuan tertentu daripada perilaku yang berubah atau acak.
- b. Kebijakan publik pada dasarnya mengandung bagian atau pola kegiatan yang

- dilakukan oleh pejabat pemerintah dari pada keputusan yang terpisah-pisah, misalnya suatu kebijakan tidak hanya meliputi keputusan untuk mengeluarkan peraturan tertentu tetapi juga keputusan berikutnya yang berkaitan dengan penerapan dan pelaksanaannya.
- c. Kebijakan publik merupakan apa yang sesungguhnya yang dikerjakan oleh pemerintah dalam mengatur perdagangan, mengontrol inflasi, atau menawarkan perumahan rakyat, bukan apa maksud yang dikerjakan atau yang akan dikerjakan. Jika legislatif mengeluarkan suatu regulasi yang mengharuskan para pengusaha membayar tidak kurang upah minimum yang telah dikerjakan tapi tidak ada yang yang dikerjakan untuk melaksanakan hukum tersebut, maka akibatnya tidak terjadi perubahan pada perilaku ekonomi, sehingga dapat dikatakan bahwa kebijakan publik dalam contoh ini sungguh-sungguh merupakan suatu pengupahan yang tidak diatur dengan undang-undang, ini artinya kebijakan publik pun memperhatikan apa yang kemudian akan atau dapat terjadi setelah kebijakan itu di implementasikan.
 - d. Kebijakan publik dapat berbentuk positif maupun negatif. Secara positif, kebijakan melibatkan beberapa tindakan pemerintah yang jelas dalam menangani suatu permasalahan; secara negatif, kebijakan publik dapat melibatkan suatu keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan suatu tindakan atau tidak mengerjakan apapun padahal dalam konteks tersebut keterlibatan pemerintah amat diperlukan.
 - e. Kebijakan publik paling tidak secara positif didasarkan pada hukum dan merupakan tindakan yang bersifat memerintah.

2. Konsep Implementasi Kebijakan

Salah satu tahapan penting dalam siklus kebijakan publik adalah implementasi kebijakan. Implementasi sering dianggap hanya merupakan pelaksanaan dari hal-hal yang telah diputuskan oleh legislatif atau para pengambil keputusan, seolah-olah tahapan ini kurang berpengaruh. Akan tetapi dalam kenyataannya, tahapan implementasi menjadi begitu penting karena suatu kebijakan tidak akan berarti jika tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Dengan kata lain, implementasi merupakan tahap suatu kebijakan dilaksanakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuan kebijakan.

Ripley dan Franklin (dalam Winarno:2014:148) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang

memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*) atau suatu jenis keluaran yang nyata. Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah.. Implementasi mencakup tindakan-tindakan (tanpa tindakan-tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan”.

Menurut Nugroho (2014:657) implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk-bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Implementasi program atau kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan struktur kebijakan, karena melalui prosedur ini proses kebijakan secara keseluruhan dapat dipengaruhi tingkat keberhasilan atau tidaknya pencapaian tujuan. Hal ini dipertegas oleh Chief J. O. Udoji (1981) dengan mengatakan bahwa : “ Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan sekadar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan”.

Dalam prakteknya implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks bahkan tidak jarang bermuatan politis dengan adanya intervensi berbagai kepentingan. Untuk melukiskan kerumitan dalam proses implementasi tersebut dapat dilihat pada pernyataan yang dikemukakan oleh seorang ahli studi

kebijakan Eugene Bardach (dalam Agustino, 2014:138), yaitu :

“adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus di atas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengena bagi telinga para pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. Dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien”.

Dalam derajat lain Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier dalam bukunya *Implementation and Public Policy* (1983) sebagaimana (dalam Agustino (2014:139), mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai :

“ pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.

Untuk melengkapi definisi agar mudah dipahami, Agustino (2014:139) mengutip pendapat Van Meter dan Van Horn (1975) yang mengurai implementasi kebijakan sebagai : “tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan”

Dari ketiga defenisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktifitas atau kegiatan pencapaian tujuan; dan (3) adanya hasil kegiatan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dianalisis bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai

dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih. Hal ini tak jauh berbeda dengan apa yang diutarakan oleh Merrile Grindle (1980) sebagaimana (dalam Agustino (2014:139) sebagai berikut : “ pengukuran keberhasilan implementasi dapat dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan program sesuai dengan yang telah ditentukan yaitu melihat pada *action* program dari individual projects dan yang kedua apakah tujuan program tersebut tercapai”.

Keberhasilan implementasi suatu kebijakan, dapat diukur dengan melihat kesesuaian antara pelaksanaan atau penerapan kebijakan dengan desain, tujuan dan sasaran kebijakan itu sendiri serta memberikan dampak atau hasil yang positif bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Untuk memahami model implementasi kebijakan publik maka diperlukan pendekatan kebijakan. Adapun beberapa model implementasi kebijakan menurut para ahli, yaitu :

a. Implementasi Kebijakan Publik Model Donal Van Metter dan Carl Van Horn

Agustino (2014:141) mengemukakan model implementasi yang dirumuskan oleh Donal Van Metter dan Carl Van Horn disebut dengan *A Model of The Policy Implementation*. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan yang tersedia, pelaksana dan kinerja kebijakan publik.

Ada 6 (enam) variabel, menurut Van Metter dan Van Horn yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik tersebut, yaitu :

1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:141) bahwa kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang mengada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis) untuk dilaksanakan dilevel warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil.

2) Sumberdaya

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:142) bahwa keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Manusia merupakan sumberdaya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumberdaya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit untuk diharapkan.

Diluar sumberdaya manusia, sumberdaya lain yang perlu diperhitungkan juga, adalah sumberdaya finansial dan sumberdaya waktu. Ketika sumberdaya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Demikian

pula halnya dengan sumberdaya waktu. Saat sumberdaya manusia giat bekerja dan kucuran dana berjalan dengan baik, tetapi terbentur dengan persoalan waktu yang terlalu ketat, maka hal ini pun dapat menjadi penyebab ketidakberhasilan implementasi kebijakan. Karena itu sumberdaya yang diminta dan dimaksud oleh Van Metter dan Van Horn adalah ketiga bentuk sumberdaya tersebut.

3) Karakteristik Agen Pelaksana

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:142) bahwa pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan publik akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan agen pelaksananya. Misalnya, implementasi kebijakan publik yang berusaha untuk merubah perilaku atau tindaklaku manusia secara radikal, maka agen pelaksana proyek itu haruslah berkarakteristik keras dan ketat pada aturan serta sanksi hukum. Sedangkan bila kebijakan publik itu tidak terlalu merubah perilaku dasar manusia, maka dapat saja agen pelaksana yang diturunkan tidak sekeras dan tidak setegas pada gambaran yang pertama.

Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

4) Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para Pelaksana

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:143) bahwa sikap

penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang akan implementor pelaksanaan adalah kebijakan “dari atas” (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

5) Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:143) bahwa koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi, dan begitu pula sebaliknya.

6) Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino,2014:144) adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

b. Implementasi Kebijakan Publik Model Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier

Model implementasi kebijakan publik yang ditawarkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier sebagaimana dalam Agustino (2014:144) disebut dengan *A Framework for Policy Implementation Analysis*. Kedua ahli ini berpendapat bahwa peran penting dari implementasi kebijakan publik adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Tahir, 2015:78) menjelaskan ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi yaitu :

- 1) Variabel Independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator dukungan teori dan teknologi, keragaman perilaku kelompok sasaran, tingkat perubahan perilaku yang dikehendaki, variabel ini disebut juga dengan karakteristik dari masalah.
- 2) Variabel Intervening, yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi dan tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hierarkis diantara lembaga pelaksana , aturan dan lembaga pelaksana, dan perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan pada pihak luar , variabel ini disebut jugadengan karakteristik kebijakan.
- 3) Variabel diluar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi atau lingkungan, yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dari konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi serta komitmen dan kualitas kepemimpinan dan pejabat pelaksana.

c. Implementasi Kebijakan Publik Model Merilee S. Grindle

Agustino (2014:154) mengemukakan bahwa model pendekatan implementasi kebijakan publik dari Merilee S. Grindle dikenal dengan *Implementation as A Political and Administrative Process*. Menurut Grindle ada dua variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik, juga menurut Grindle amat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas *Content of Policy* dan *Context of Policy*.

Content of Policy (Isi Kebijakan) yang dapat mempengaruhi implementasi menurut Grindle (dalam Agustino, 2014:154-155) adalah sebagai berikut :

1) *Interest Affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi)

Interest Affected berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauhmana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya.

2) *Type of Benefits* (tipe manfaat)

Bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan. Kebijakan yang memberikan manfaat kolektif atau pada banyak orang akan mudah diimplementasikan karena mendapatkan dukungan dari kelompok sasaran atau masyarakat.

3) *Extent of Change Envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai)

Setiap kebijakan mempunyai target yang hendak dicapai. Isi kebijakan yang dijelaskan pada poin ini adalah bahwa seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas. Semakin luas dan besar perubahan yang diinginkan melalui kebijakan tersebut, akan semakin sulit pula dilaksanakan.

4) *Site of Decision Making* (letak pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan. Semakin tersebar kedudukan pengambil keputusan dalam kebijakan (baik secara geografis maupun organisatoris), akan semakin sulit pula implementasinya. Hal ini banyak terjadi pada kebijakan yang implementasinya melibatkan banyak instansi.

5) *Program Implementer* (pelaksana program)

Dalam menjalankan suatu kegiatan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan dan ini harus sudah terdata atau terpapar dengan baik pada bagian ini. Ketika pelaksana program memiliki kemampuan dan dukungan yang dibutuhkan oleh kebijakan, tingkat keberhasilannya juga akan tinggi.

6) *Resources Committed* (sumberdaya-sumberdaya yang digunakan)

Pelaksanaan suatu kebijakan juga harus didukung oleh sumberdaya-sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Tersedianya sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kebijakan

akan mempermudah pelaksanaannya. Sumberdaya ini berupa tenaga kerja, keahlian, dana, sarana dan lain-lain.

Disamping Konten variabel, keberhasilan implementasi kebijakan publik juga ditentukan oleh *Context of Policy*. Menurut Gridle (dalam Agustino,2014:156) variabel konteks ini meliputi 3 unsur, yaitu :

- 1) *Power, Interest and Strategy of Actor Involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat)

Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh arang dari api.

- 2) *Institution and Regime Characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa)

Lingkungan dimana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

- 3) *Compliance and Responsiveness* (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana)

Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menganggapi suatu kebijakan.

Setelah kegiatan pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi atau konten dan lingkungan atau konteks diterapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan dalam membuat suatu kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dapat diketahui pada apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh suatu lingkungan, sehingga terjadinya tingkat perubahan yang terjadi.

d. Implementasi Kebijakan Publik Model George C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III (dalam Agustino,2014:149) dinamakan model *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Edward III mengembangkan model didahului dengan dua permasalahan yang menjadi pertanyaannya: yaitu 1) kondisi-kondisi awal apakah yang diperlukan untuk mensukseskan/keberhasilan implementasi kebijakan, 2) hambatan apakah yang ada di dalam mengimplementasikan kebijakan. Untuk menjawab dua pertanyaan itu, Edward III mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau tingkah laku pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi .

1) Komunikasi.

Edward III (dalam Tahir,2015:62) menegaskan :

“For implementation to be effective, those whose responsibility it is to implement a decision must know what they are supposed to do. Orders to implement policies must be transmitted to the appropriate personnel, and they must be clear, accurate, and consistent. If the policies decision-makers wish to be implemented are not clearly specified, they may be misunderstood by those at whom they are directed. Obviously, confusion by implementers about what to do increases the chances that they will not implement a policy as those who passed or ordered it intended”

Bahwa implementasi kebijakan dapat berjalan secara efektif, maka yang harus bertanggung jawab terhadap implementasi sebuah kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Perintah untuk mengimplementasikan kebijakan harus dikomunikasikan secara jelas, akurat dan konsisten.

Jika implementasi kebijakan yang diharapkan oleh pembuat kebijakan tampak tidak secara jelas terspesifikasikan, mungkin saja terjadi kesalahpahaman oleh para pelaksana yang ditunjuk. Jelas sekali bahwa kebingungan yang dialami para pelaksana mengenai masalah yang harus dilakukannya dapat memberi peluang untuk tidak mengimplementasikan kebijakan sebagaimana yang dikehendaki oleh para pemberi mandat.

Edward III (dalam Agustino,2014:151) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yang dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut yaitu:

a) Transmisi

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (*miskomunikasi*), hal tersebut disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi ditengah jalan.

b) Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuacrats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua).

Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan, tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.

c) Konsistensi

Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas (untuk diterapkan atau dijalankan). Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

2) Sumberdaya.

Faktor sumberdaya menurut Edward III (dalam Tahir, 2015:66), menjelaskan bahwa :

"Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise : relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of other involved in implementation : the authority to ensure the policies are carried out as they are intended, and facilities (including buildings equipment, land and supplies) in which or with which to provide services. Insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided, and reasonable regulation will not be developed."

Sumberdaya yang penting meliputi staf dalam ukuran yang tepat dengan keahlian yang diperlukan, informasi yang cukup dan relevan tentang cara untuk mengimplementasikan kebijakan dan dalam penyesuaian lainnya yang terlibat di dalam implementasi : kewenangan untuk meyakinkan bahwa kebijakan ini dilakukan semuanya sebagai dimaksudkan; dan berbagai fasilitas (termasuk

bangunan, peralatan, tanah dan persediaan) di dalamnya atau dengan memberikan pelayanan. Sumberdaya yang tidak cukup akan berarti bahwa undang-undang tidak akan diberlakukan, pelayanan tidak akan diberikan, dan peraturan-peraturan yang layan tidak akan dikembangkan.

Kemudian Edward III (dalam Agustino,2014:152) mengemukakan indikator sumberdaya terdiri dari beberapa elemen yaitu :

- a) Staf, sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
- b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan. Kedua informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah diterapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat didalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
- c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para

pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan, tetapi disisi lain , efektifitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

d) Fasilitas; Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

3) Disposisi

Faktor ketiga sebagai pertimbangan dalam mengimplementasikan kebijakan menurut Edward III (dalam Tahir,2015:68) menegaskan :

“The disposition or attitude of implementations is the critical factor in our approach to the study of public policy implementation. If implementation is to proceed effectiviely, not only must implementers know what to do and have to the capability to do it, but they must also desire carry out a policy. Most implementors can exercise considerable discretion in the implementation policies. One of the reacons for this is theis independence from their nominal superiors who formulate the policies. Another reason is the complecity of the policies themselves. They way in which implementers exercise their direction, however, depends in large part upon their dispotition to ward the policies. Their attitude, in turn, will be influenced by their views toward the policeis per se and by how the policeis effecting their organizational and personal interest.”

Sikap pelaksana atau disposisi merupakan faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai studi implementasi kebijakan publik. Jika implementasi kebijakan diharapkan berlangsung efektif, para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya tetapi mereka juga harus mempunyai keinginan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Kebanyakan para pelaksana menggunakan sedapat mungkin otoritas dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Salah satu alasan mengenai hal ini disebabkan independensi mereka terhadap pembuat kebijakan. Alasan yang lain adalah kompleksitas dari kebijakan itu sendiri. Meskipun cara lain para pelaksana menggunakan otoritasnya tergantung dari disposisi mereka yang mengacu kepada kebijakan-kebijakan tersebut, namun pada akhirnya sikap merekalah yang mempengaruhi cara pandang mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan akan berdampak terhadap kepentingan perorangan dan organisasi mereka.

Menurut Edward III (dalam Agustino,2014:153) hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi adalah :

- a) Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan harus orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

b) Insentif; salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi kecenderungan para pelaksana adalah memanipulasi insentif. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik

4) Struktur Birokrasi

Edward III (dalam Tahir,2015:70) menjelaskan :

“Even if sufficient resources to implement a policy exist and implementers know what to do and want to do it. Implementation may still be thwarted because of deficiencies in bureaucratic structure. Organizational fragmentation may hinder the coordination necessary to implement successfully a complex policy requiring the cooperation of many people, and it may also waste scarce resources inhibit change, create confusion, lead to policies working at cross-purposes, and result in important functions being overlooked.”

Meskipun sumberdaya untuk mengimplementasikan kebijakan telah mencukupi dan para pelaksana mengetahui apa yang harus dilakukan serta bersedia melaksanakannya. Implementasi kebijakan masih terhambat oleh inefisiensi struktur birokrasi. Fragmentasi organisasi dapat menghambat koordinasi yang diperlukan guna keberhasilan kompleksitas implementasi sebuah kebijakan yang membutuhkan kerja sama dengan banyak orang. Hal ini menyebabkan terbuangnya sumberdaya yang langka, menutup kesempatan, menciptakan kebingungan, mengiring kebijakan-kebijakan untuk menghasilkan tujuan silang, dan mengakibatkan fungsi-fungsi penting menjadi terlupakan.

Menurut Edward III (dalam Agustino,2014:153) ada dua karakteristik yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/ organisasi kearah yang lebih baik, adalah 1) melakukan *standar operating procedures* (SOPs) yaitu suatu kegiatan

rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kegiatan/administratur/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan 2) melaksanakan *frangmentasi* yaitu upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

3. Pelayanan Publik

Pengertian pelayanan publik telah didefinisikan oleh banyak pakar. Salah satunya yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2006:136) mendefenisikan pelayanan publik adalah:

“Serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat tanah, izin usaha, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), izin gangguan (HO), izin mengambil air tanah, berlangganan air minum, listrik dan sebagainya.”

Hutasoit (2011:13) mengemukakan bahwa : “pelayanan publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah atau lembaga lain yang tidak termasuk badan usaha swasta, yang tidak berorientasi pada laba (profit). Pelayanan ini lazim pula disebut pelayanan umum yang harus dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat : sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap wajar dan terjangkau”.

Dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau

pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

H.A.S. Moenir (2002:7) menyatakan: “Pelayanan umum adalah suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang atau birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut Litjan Poltak Sinambela, dkk (2014:5) pelayanan publik diartikan “pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tertentu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.”

Pendapat lain dari Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2006:4) bahwa :

“ Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang- undangan.

Pelayanan publik dilakukan tiada lain untuk memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, karena itu penyelenggaraannya niscaya membutuhkan asas-asas pelayanan. Dalam memberikan pelayanan publik instansi penyedia pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik.

Dalam Pasal 4 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan

Publik, penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan :

- a. Kepentingan umum,
- b. Kepastian hukum,
- c. Kesamaan hak,
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban,
- e. Keprofesionalan,
- f. Partisipasif,
- g. Persamaan perlakuan/tidak deskriminatif,
- h. Keterbukaan,
- i. Akuntabilitas,
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan,
- k. Ketepatan waktu,
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Hardiyansyah (2011:28) megemukakan bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya.

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan serta sebagai alat kontrol masyarakat dan atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis, dan karakteristik layanan yang diselenggarakan, serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan

Hal ini dibuktikan dengan diterbitkannya Standar Pelayanan Publik menurut Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 bahwa, sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Prosedur pelayanan
Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan

- termasuk pengadaan.
- b. Waktu penyelesaian
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengadilan.
- c. Biaya pelayanan
Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Produk Pelayanan
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. Sarana dan prasarana
Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan
Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Penyusunan standar pelayanan dilakukan dengan pedoman tertentu yang diatur lebih lanjut dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009, adapun komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Dasar hukum
Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar.
- b. Persyaratan
Syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan baik persyaratan teknis maupun administratif.
- c. Sistem, mekanisme dan prosedur
Tata cara pelayanan yang dibekukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadilan.
- d. Jangka waktu penyelesaian
Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- e. Biaya/tarif
Ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- f. Produk pelayanan
Hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- g. Sarana, prasarana, dan / atau fasilitas
Peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.

- h. Kompetensi pelaksanaan
Kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan keahlian, keterampilan dan pengalaman.
- i. Pengawasan internal
Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.
- j. Penanganan pengaduan, saran dan masukan
Tata cara pelaksanaan pengamanan pengaduan dan tindak lanjut.
- k. Jumlah pelaksana
Tersedianya pelaksanaan sesuai dengan beban kerjanya.
- l. Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.
- m. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keraguan, dan
- n. Evaluasi kinerja Pelaksana
Penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapat pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan proses yang memuaskan serta tidak menyulitkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya Hardiyansyah (2011:23) mengemukakan bahwa pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu :

- a. Pelayanan administratif, yaitu pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalny status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Pendudukan (KTP), akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin

- Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat kepemilikan atau penguasaan Tanah dan sebagainya
- b. Pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih.
 - c. Pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Sedangkan jenis-jenis pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI Buku III (2004:185) adalah :

- a. Pelayanan Pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan seperti pelayanan KTP, SIM, pajak perizinan dan keimigrasian.
- b. Pelayanan Pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitasi kepada masyarakat dalam melakukan aktifitasnya sebagai warga negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan dan lainnya.
- c. Pelayanan Utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon, dan transportasi lokal.
- d. Pelayanan sandang, pangan dan papan adalah jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.
- e. Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya.

Dari berbagai jenis-jenis pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terlihat bahwa pelayanan umum mencakup lingkup kegiatan dan jenis-jenis yang sangat luas. Dengan kata lain, persoalan pelayanan umum dalam satu

pemerintahan merupakan permasalahan yang sangat kompleks dan karena itu membutuhkan perhatian semua kalangan, baik dari pemerintah sebagai pihak pemberi layanan maupun dari masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan.

Suatu proses kegiatan pelayanan terdapat beberapa faktor atau unsur yang saling mendukung jalannya kegiatan. Menurut H.A.S Moenir (2002:8), unsur-unsur tersebut antara lain:

a. Sistem, prosedur, dan metode

Dalam pelayanan perlu adanya informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.

b. Personil

Personil lebih ditekankan pada perilaku aparatur dalam pelayanan. Aparatur pemerintah selaku personil pelayanan harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.

c. Sarana dan prasarana

Dalam pelayanan diperlukan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan. Misal seperti ruang tamu, tempat parkir yang memadai dan sebagainya.

d. Masyarakat sebagai pelanggan

Dalam pelayanannya, masyarakat selaku pelanggan sangatlah heterogen yaitu tingkat pendidikannya maupun perilakunya.

Pelayan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serata dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna. H.A.S Moenir (2002:88) berpendapat ada enam faktor pendukung pelayanan, antara lain:

a. Faktor kesadaran

Faktor kesadaran ini mengarah pada keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari beberapa pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan jiwa. Dengan adanya kesadaran akan membawa seseorang kepada kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Faktor aturan

Aturan sebagai perangkat penting dalam segala tindakan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, setiap aturan secara langsung atau tidak langsung akan berpengaruh. Dengan adanya aturan ini seseorang akan mempunyai pertimbangan dalam menentukan langkahnya.

c. Faktor organisasi

Faktor organisasi tidak hanya terdiri dari susunan organisasi tetapi lebih banyak pada pengaturan mekanisme kerja. Sehingga dalam organisasi perlu adanya sarana pendukung yaitu sistem, prosedur, dan metode untuk memperlancar mekanisme kerja.

d. Faktor pendapatan

Faktor pendapatan yang diterima oleh seseorang merupakan imbalan atas tenaga dan pikiran yang telah dicurahkan orang lain. Pendapatan dalam bentuk uang, iuran atau fasilitas dalam jangka waktu tertentu.

e. Faktor kemampuan

Faktor kemampuan merupakan titik ukur untuk mengetahui sejauh mana pegawai dapat melakukan suatu pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang diharapkan.

f. Faktor sarana pelayanan

Faktor sarana yang dimaksud yaitu segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat pendukung utama dalam mempercepat pelaksanaan penyelesaian pekerjaan.

Keenam faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal, baik berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/ tindakan dengan atau tanpa tulisan.

Pemberian pelayanan yang baik merupakan salah satu upaya perusahaan untuk menciptakan kepuasan bagi konsumennya. Menurut Sinambela, dkk (2014:6) untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan publik yang tercermin dari:

- a. **Transparansi**, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. **Akuntabilitas**, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. **Kondisional**, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. **Partisipatif**, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. **Kesamaan Hak**, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminatif dalam arti

tidak membedakan suku, agama, ras, golongan, status sosial dan lain-lain.

- f. Keseimbangan Hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Jadi pelayanan yang berkualitas itu tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan. Dan yang menjadi prinsip-prinsip layanan yang berkualitas menurut H.A.S. Moenir (2002: 205) antara lain:

- a. Proses dan prosedur harus ditetapkan lebih awal.
- b. Proses dan prosedur itu harus diketahui oleh semua pihak yang terlibat.
- c. Disiplin bagi pelaksanaan untuk mentaati proses dan prosedur
- d. Perlu peninjauan proses dan prosedur oleh pimpinan, sewaktu-waktu dapat dirubah apabila perlu.
- e. Perlu menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembang budaya organisasi untuk menciptakan kualitas layanan.
- f. Kualitas berarti memenuhi keinginan, kebutuhan, selera konsumen.
- g. Setiap orang dalam organisasi merupakan partner dengan orang lainnya.

Menurut Parasuraman dkk yang dikutip oleh Fandy Tjiptono, (2000: 70) ada beberapa kriteria yang menjadi dasar penilaian konsumen terhadap pelayanan yaitu:

- a. *Tangible*, atau bukti fisik yaitu kemampuan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Yang dimaksudkan bahwa penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dan pelayanan yang diberikan.
- b. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

- c. *Responsiveness*, atau tanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada masyarakat dengan menyampaikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap pelanggan. Terdiri dari beberapa komponen di antaranya adalah komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- e. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan.

Sedarmayanti (2009:249) mengatakan bahwa dalam sektor publik, pelayanan dikatakan prima apabila sebagai berikut :

- a. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan/pengguna jasa.
- b. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan.
- c. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar.
- d. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas yaitu masyarakat eksternal dan masyarakat internal.

4. Konsep *Electronic Government* (*E-Government*)

Konsep *e-Government* ini berawal dari kekhawatiran Bank Dunia sebagai lembaga dunia dalam mengantisipasi permasalahan-permasalahan globalisasi seperti ekonomi, sosial, budaya, politik dan hukum. Berdasarkan hal tersebut, Bank Dunia mendefinisikan *e-Government* sebagai berikut :

"E-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the Internet, and mobile computing) that have ability to transform relation with citizens, businesses, and other arms of government". (World Bank dalam Indrajit, 2006:2).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Bank Dunia adalah *E-Government* berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi (*seperti wide area network, internet dan mobile computing*) oleh organisasi pemerintahan yang mempunyai kemampuan membentuk hubungan dengan warga negara, bisnis dan organisasi lain dalam pemerintahan.

Di sisi lain, *United Nation Development Programme (UNDP)* mendefinisikan *e-Government* secara lebih sederhana, yaitu :

"E-Government is the application of Information and Communication Technology (ICT) by government agencies". (dalam Indrajit, 2006:2)

E-government berdasarkan UNDP merupakan aplikasi dari teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh lembaga pemerintahan.

Direktur *Institute for Electronic Government (IBM Corporation)* bersama *Kennedy School of Government, Harvard University*, memberikan sebuah definisi yang menarik yaitu :

"E-Government is nothing short of fundamental transformation of government and governance at a scale we have not witnessed since the beginning of the industrial era" (Janet Caldow dalam Indrajit, 2006: 3).

Berdasarkan *Kennedy School of Government, Harvard University e-Government* adalah tidak lain dari pada perubahan penting pemerintahan dan tatakelola pada skala tertentu yang tidak pernah kita saksikan sejak permulaan era industri.

Terminologi *E-Government* menurut Kurniawan (dalam Hardiansyah 2011:107).dapat diartikan sebagai kumpulan konsep untuk semua tindakan dalam sektor publik (baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah) yang melibatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka mengoptimalkan proses pelayanan publik yang efisien, transparan dan efektif.

Hikam (dalam Hardiansyah:2011:108) mengatakan bahwa "*e-Government* adalah merupakan elektronikalisis layanan pemerintah terhadap masyarakat atau warga negara. Selain itu *e-Government* juga merupakan sebuah proses bagi demokratisasi,, dengan adanya *e-Government* berarti juga memotong jalur birokrasi yang ada".

Setelah melihat definisi lembaga-lembaga non pemerintah, ada baiknya dikaji pula bagaimana sebuah pemerintahan menggambarkan tentang *e-Government*.

Pemerintah Federal Amerika Serikat mendefinisikan *e-Government* yaitu :
"*E-Government refers to the delivery of government information and services online through the internet or other digital means*". (dalam Indrajit, 2006:3)

E-Government menurut Pemerintah Federal Amerika Serikat adalah merujuk pada penyampaian informasi dan pelayanan pemerintah *online* melalui *internet* atau sarana digital lainnya.

Pemerintah New Zealand melihat *e-Government* sebagai sebuah fenomena sebagai berikut :

"*E-Government is a way for government to use the new technologies to provide people with more convenient access to government information and services, to improve the quality of the services and to provide greater opportunities to participate in our democratic institution and processes*". (dalam Indrajit, 2006:4)

Pemerintah New Zealand mendefinisikan *e-Government* sebagai suatu cara bagi pemerintah untuk menggunakan teknologi-teknologi baru untuk menyediakan akses yang lebih baik kepada orang-orang yang ingin mendapatkan pelayanan dan informasi dari pemerintah. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan untuk memberikan pelayanan kesempatan yang lebih luas agar dapat berpartisipasi di dalam proses-proses dan institusi demokratis kita.

Secara lebih sederhana, *e-Government* merupakan sistem teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan oleh pemerintah dalam memberikan pilihan kepada masyarakat kapan dan di manapun mereka bisa mendapatkan kemudahan akses informasi dan layanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat.

Indrajit (2006:42) mengemukakan bahwa jenis layanan yang diberikan dan jenis informasi yang dibutuhkan, menentukan prioritas pengembangan *e-Government* suatu lembaga pemerintah, menyangkut hubungan *Government to Citizen (G-to-C)*, *Government to Business (G-to-B)*, *Government to Government (G-to-G)*, , dan *Government to employees (G-to-E)*.

Pengembangan *e-Government* lembaga, perlu diperhatikan dan disiapkan aspek kepemimpinan (*e-Leadership*), aspek kesadaran akan manfaat *e-Government* (*awareness building*), aspek sumber daya manusia dan peraturan peraturan perundangan yang mendukung, seluruh aspek berperan dalam menentukan arsitektur sistem informasi yang akan dibangun (*enterprise architecture*).

E-government merupakan bentuk implementasi pelayanan publik yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yang berfungsi sebagai media dan

sarana komunikasi interaktif antara pemerintah dengan pihak-pihak lain baik kelompok masyarakat, kalangan bisnis maupun antar sesama lembaga pemerintah.

Inisiatif *E-government* di Indonesia telah diperkenalkan melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government. Lebih jauh lagi *e-government* wajib diperkenalkan untuk tujuan yang berbeda di kantor-kantor pemerintahan.

Penyelenggaraan *e-Government* merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting untuk memenuhi informasi secara terpadu, cepat, lengkap dan akurat, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada pemerintah daerah tidak hanya diharapkan mampu menjawab permasalahan bagaimana meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Tujuan dari *e-Government* (dalam Anwar, 2004: 126) sebagai berikut :

1. Terciptanya hubungan secara elektronik antara pemerintah dengan masyarakatnya sehingga dapat mengakses berbagai informasi dan layanan dari pemerintah.
2. Melaksanakan perbaikan dan peningkatan pelayanan masyarakat kearah yang lebih baik dari apa yang telah berjalan saat ini.
3. Menunjang *good governance* dan keterbukaan.
4. Meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD)

Manfaat yang akan dipetik dari pengembangan *e-Government* (dalam Anwar, 2004:126) antara lain;

1. menghilangkan prosedur birokrasi yang selama ini dianggap berbelit, lamban, biaya tinggi dan inefisien sehingga pada akhirnya akan menghambat optimalisasi pelaksanaan otonomi daera.

2. Fungsi pelayanan pemerintah kepada masyarakat bisa dilakukan secara transparan sehingga diharapkan akan tercipta aparatur pemerintahan yang kredibel, bersih dan bertanggung jawab (*good governance*).
3. Memudahkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan dan informasi sebanyak-banyaknya dari pemerintah.
4. Mendorong masyarakat untuk lebih aktif berpartisipasi pada proses pembangunan dengan memenuhi kewajiban-kewajiban yang ada.
5. Menjembatani antara produsen dan konsumen, penjual dan pembeli, penyedia dan pengguna teknologi, potensi daerah dan investor, pemerintah dan masyarakat.

Komponen utama *e-Government* ini (dalam Anwar, 2004:127) adalah :

1. Jaringan komputer atau internet.
2. Pengembangan piranti lunak layanan sistem informasi.
3. Sumberdaya untuk mengelola dan memelihara sistem *e-Government* yang sudah dan telah dibangun.

Konsep *e-Government* (Indrajit, 2004:7-8) berkembang karena adanya tiga pemicu utama dilihat dari sejarahnya, yaitu:

1. Era globalisasi yang datang lebih cepat dari yang diperkirakan telah membuat isu-isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, *transparansi*, korupsi, *civil society*, *good corporate governance*, perdagangan bebas, pasar terbuka dan lain sebagainya menjadi hal-hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap bangsa jika yang bersangkutan tidak ingin disingkirkan dari pergaulan dunia. Dalam format ini, pemerintah harus mengadakan reposisi terhadap peranannya di dalam sebuah negara, dari yang bersifat internal dan fokus terhadap kebutuhan dalam negeri,

menjadi lebih berorientasi ke eksternal dan fokus kepada bagaimana memposisikan masyarakat dan negaranya di dalam sebuah pergaulan global.

2. Kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) terjadi sedemikian pesatnya sehingga data, informasi dan pengetahuan dapat diciptakan dengan teramat sangat cepat dan dapat segera disebarakan ke seluruh lapisan masyarakat di berbagai belahan di dunia dalam hitungan detik.
3. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat di dunia tidak terlepas dari semakin membaiknya kinerja industri swasta dalam melakukan kegiatan ekonominya. Kedekatan antara masyarakat (sebagai pelanggan) dengan pelaku ekonomi (pedagang, investor, perusahaan dan lain-lain) telah membuat terbentuknya sebuah standar pelayanan yang semakin membaik dari waktu ke waktu.

Kurniawan (dalam Hardiyansyah,2011:117) mengemukakan bahwa hambatan penerapan *e-government* dapat dilihat misalnya dari hasil pengamatan yang dilakukan Kementerian Komunikasi yang menyimpulkan bahwa mayoritas situs pemerintah pusat dan pemerintah daerah masih berada pada tingkat persiapan (pertama) apabila ditinjau dari sejumlah aspek :

1. *E-Leadership* : prioritas dan inisiatif negara di dalam mengantisipasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
2. Infrastruktur Jaringan Informasi : kondisi infrastruktur komunikasi serta akses, kualitas, lingkup dan biaya jasa akses.
3. Pengelolaan Informasi : kualitas dan keamanan pengelolaan informasi.
4. Lingkungan Bisnis : kondisi pasar, sistem perdagangan, dan regulasi yang membentuk konteks perkembangan bisnis teknologi informasi didalam kegiatan

masyarakat baik perorangan maupun organisasi, serta sejauhmana teknologi informasi disosialisasikan kepada masyarakat melalui proses pendidikan.

Menurut hasil kajian dan riset dari Harvard JFK School of Government (dalam Indarjit,2006:15), untuk menerapkan konsep-konsep digitalisasi pada sektor publik, ada tiga elemen sukses yang harus dimiliki dan diperhatikan sungguh sungguh. Masing-masing elemen sukses tersebut adalah :

1. *Support*

Elemen pertama dan paling krusial yang harus dimiliki oleh pemerintah adalah keinginan (intent) dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk benar-benar menerapkan konsep *e-Government*, bukan hanya sekedar mengikuti trend atau justru menentang inisiatif yang berkaitan dengan prinsip-prinsip *e-Government*. Tanpa adanya unsur "*Political Will*" ini, berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan *e-Government* tidak akan dapat berjalan dengan mulus. Yang dimaksud dengan dukungan di sini juga bukanlah hanya pada omongan semata, namun lebih jauh lagi dukungan yang diharapkan adalah dalam bentuk hal-hal sebagai berikut :

- a) Disepakatinya kerangka *e-Government* sebagai salah satu kunci sukses negara dalam mencapai visi dan misi bangsanya, sehingga harus diberikan prioritas tinggi.
- b) Dialokasikannya sejumlah sumberdaya (manusia, finansial, tenaga, waktu, informasi dan lain-lain) disetiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral.

- c) Dibangunnya berbagai infrastruktur dan superstruktur pendukung agar tercipta lingkungan kondusif untuk mengembangkan *e-Government* (seperti adanya Undang-undang dan Peraturan Pemerintah yang jelas, ditugaskannya lembaga-lembaga khusus misalnya kantor *e-Envoy* sebagai penanggung jawab utama, disusunnya aturan main kerja sama dengan swasta, dan lain sebagainya); dan
- d) Disosialisasikannya konsep *e-Government* secara merata, kontinyu, konsisten, dan menyeluruh kepada seluruh kalangan birokrat secara khusus dan masyarakat secara umum melalui berbagai cara kampanye yang simpatik.

2. Capacity

Yang dimaksud dengan elemen kedua ini adalah adanya unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan “impian” *e-Government* terkait menjadi kenyataan. Ada tiga hal yang harus dimiliki oleh pemerintah sehubungan dengan elemen ini, yaitu :

- a) Ketersediaan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan berbagai inisiatif *e-Government*, terutama yang berkaitan dengan sumber daya finansial.
- b) Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai, hal ini merupakan 50% dari kunci keberhasilan penerapan *e-Government*, dan
- c) Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan agar penerapan *e-Government* dapat sesuai dengan asas manfaat yang diharapkan. (Indrajit,2006:16)

3. Value

Elemen pertama dan kedua merupakan dua buah aspek yang dilihat dari sisi pemerintah selaku pihak pemberi jasa (*supply side*). Berbagai inisiatif e-Government tidak akan ada gunanya jika tidak ada pihak yang merasa diuntungkan dengan adanya implementasi konsep tersebut; dalam hal ini yang menentukan besar tidaknya manfaat yang diperoleh dengan adanya *e-Government* bukanlah kalangan pemerintah sendiri, melainkan masyarakat dan mereka yang berkepentingan (*demand side*). Untuk itulah maka pemerintah harus benar-benar teliti dalam memilih prioritas jenis aplikasi *e-Government* apa saja yang harus didahulukan pembangunannya agar benar-benar memberikan value (manfaat) yang secara signifikan dirasakan oleh masyarakatnya. Salah dalam mengerti apa yang dibutuhkan masyarakat justru akan mendatangkan bumerang bagi pemerintah yang akan semakin mempersulit meneruskan usaha mengembangkan konsep *e-Government*.

Menurut Indrajit (2006) perpaduan antara ketiga elemen terpenting di atas akan membentuk sebuah *nexus* atau pusat syaraf jaringan *e-Government* yang akan merupakan kunci sukses utama penjamin keberhasilan. Atau dengan kata lain, pengalaman memperlihatkan bahwa jika elemen yang menjadi fokus sebuah pemerintah yang berusaha menerapkan konsep *e-Government* berada di luar area tersebut (ketiga elemen pembentuk *nexus*) tersebut, maka probabilitas kegagalan proyek tersebut akan tinggi.

Selain itu menurut Nugroho (2014:168) faktor atau elemen sukses penerapan *e-Government* juga dapat dipengaruhi oleh *local culture* atau budaya lokal yang

mempengaruhi di dalam kesuksesan penerapan *e-Government* terkait dengan kemampuan dalam memasyarakatkan transaksi elektronis. Begitu juga dengan kesiapan dari masyarakat pengguna, dimana berhubungan dengan kemampuan masyarakat di dalam menggunakan fasilitas-fasilitas pelayanan yang terdapat di dalam penerapan *e-Government* tersebut. Peran masyarakat di sini sangat memiliki pengaruh dalam pencapaian kesuksesan penerapan *e-Government*.

Indonesia pada masa sekarang ini tengah mengalami perubahan secara fundamental menuju ke sistem pemerintahan yang demokratis, transparan serta metakkan supremasi hukum. Perubahan yang dialami tersebut memberikan peluang bagi penataan berbagai segi kehidupan berbangsa dan bernegara, di mana kepentingan rakyat dapat kembali diletakkan pada posisi sentral.

Perubahan yang sedang dijalani terjadi pada saat dunia sedang mengalami transformasi menuju era masyarakat informasi. Kemajuan teknologi informasi yang sedemikian pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan, dan pendayagunaan informasi dalam volume yang besar secara cepat dan akurat.

Penataan tersebut menuntut terbentuknya pemerintah yang bersih, transparan, dan mampu menjawab tuntutan secara efektif. Pemerintah harus mampu memenuhi dua tuntutan masyarakat yang berbeda namun berkaitan erat yaitu:

- a. Masyarakat menuntut pelayanan publik yang memenuhi kepentingan masyarakat luas diseluruh wilayah negara, dapat diandalkan dan terpercaya, serta mudah dijangkau secara interaktif.
- b. masyarakat menginginkan agar aspirasi mereka di dengar dengan demikian pemerintah harus memfasilitasi partisipasi dan dialog publik di dalam perumusan kebijakan negara. (INPRES Nomor 3 Tahun 2003)

Menjawab tantangan tersebut pemerintah pusat dan daerah harus mampu membentuk dimensi baru ke dalam organisasi, sistem manajemen dan proses kerjanya antara lain meliputi:

- a. Pemerintah selama ini menerapkan sistem dan proses kerja yang diladaskan pada tatanan birokrasi yang kaku. Sistem dan proses kerja semacam itu tidak mungkin menjawab perubahan yang kompleks dan dinamis, dan perlu ditanggapi secara cepat. Oleh karena itu dimasa mendatang pemerintah harus mengembangkan sistem dan proses kerja yang lebih lentur untuk memfasilitasi berbagai bentuk interaksi yang kompleks dengan lembaga-lembaga negara lain, masyarakat, dunia usahadan masyarakat internasional.
- b. Sistem manajemen pemrwinah selama ini merupakan sistem hirarki kewenangan dan komando sektoral yang mengerucut dan panjang. Untuk memuaskan kebutuhan masyarakat yang semakin beraneka raagam dimasa mendatang harus dikembangkan sistem manajemen modern dengan organisasi yang berjaringan sehingga dapat memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali.
- c. Pemerintah harus melonggarkan dinding pemisah yang membatasi interaksi dengan sektor swasta, orgnisasi pemrintah harus lebih terbuka untuk membentuk kemitraan dengan ndunia usaha. (*public private partnership*).
- d. Pemerintah harus mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan mengolah, mengelola, menyalurkan dan medistribusikan informasi dan pelayanan publik. (INPRES Nomor 3 Tahun 2003)

Pemerintah harus segera melaksanakan proses transformasi menuju *e-Government*. Melalui proses tranformasi tersebut, pemerintah mengoptimalisasikan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses kesemua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah. Dengan demikian seluruh lembaga-lembaga negara, masyarakat, dunia usaha dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dapat setiap saat memanfaatkan informasi dan layanan pemerintah secara optimal.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Respati Natasurya (2014) dengan judul “ Penerapan Kebijakan *E-Government* Melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan SIMPEG dapat dikatakan telah berjalan dengan baik dalam hal memberikan kemudahan dan manfaat dalam mengelola data-data kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Namun, pelaksanaan SIMPEG ini dapat dikatakan belum optimal, karena masih mengalami beberapa hambatan dan masalah yang disebabkan oleh beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya, seperti masih kurangnya pelatihan dan bimbingan teknis sehingga wawasan dan pengetahuan pengguna masih kurang dan masih terbatasnya jumlah sumber daya pengelola SIMPEG. Namun demikian BKD Provinsi Kalimantan Timur sebenarnya memiliki potensi yang tinggi untuk dapat mengembangkan SIMPEG menjadi jembatan menuju reformasi kepegawaian.

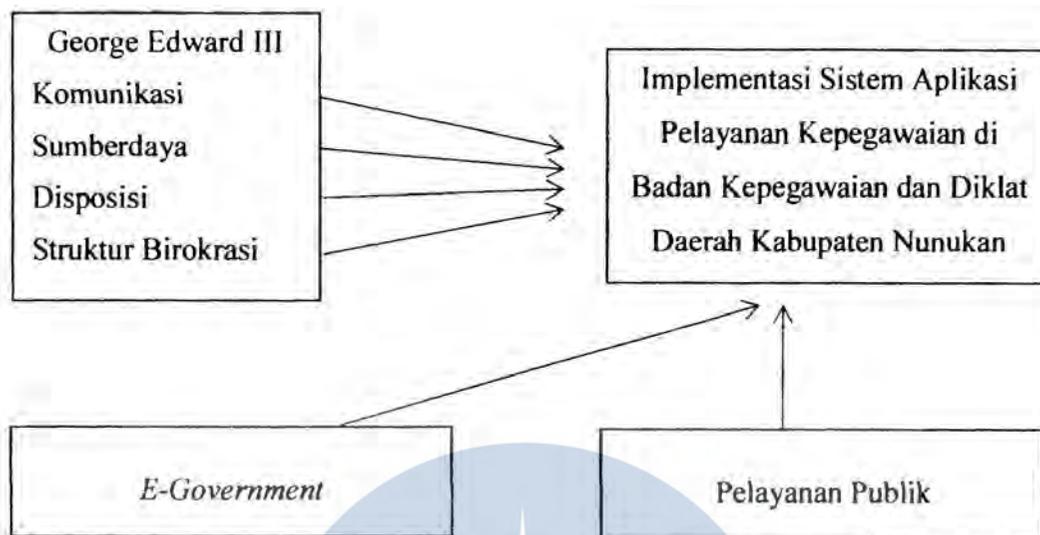
Selanjutnya, dari penelitian yang dilakukan oleh Delpa Nopri Kasmi dan Dadang Mashur (2014) dengan judul “ Implementasi Kebijakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian “. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi dan faktor yang mempengaruhi kebijakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan SAPK kurang terimplementasi dengan baik dikarenakan tidak konsistennya pelaksanaan prosedur yang sudah ada oleh instansi yang terkait dan kurangnya komitmen instansi pengusul untuk

menyampaikan usulan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil sesuai prosedur yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan SAPK adalah sumberdaya manusia yang ada sangat terbatas dan sering diberi tugas tambahan dan kualitas fasilitas pendukung yang ada belum maksimal, serta jaringan internet mengoperasikan SAPK sering mengalami gangguan.

C. Kerangka Berpikir

Penulis menggunakan model implementasi kebijakan dari Edward III karena penelitian dilakukan di internal instansi, dengan asumsi bahwa yang mempengaruhi implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan adalah komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. SAPK adalah merupakan bentuk implementasi *e-Government* dalam pelayanan publik dibidang kepegawaian yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Atas dasar itulah maka penulis membatasi dalam penelitian ini fokus pada keempat hal tersebut dan dikaitkan dengan implementasi kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, dan kerangka berpikir dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir

D. Operasionalisasi Konsep

Adapun fenomena dalam penelitian ini adalah menggali aspek-aspek yang ada di dalam implementasi kebijakan Kepala Badan Kepegawaian Negara dalam sistem aplikasi pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan. Ada beberapa fenomena yang menarik di lapangan yaitu :

1. Implementasi kebijakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan difokuskan untuk mengetahui seberapa jauh kebijakan tersebut dapat dilaksanakan. Selanjutnya fenomena implementasi kebijakan ini diarahkan untuk mengamati hal-hal sebagai berikut:
 - a. Tujuan
 - b. Ruang Lingkup dan Modul SAPK
 - c. Karakteristik SAPK

d. Kelembagaan SAPK

e. Personil

f. Sarana dan Prasarana

2. Sumberdaya

Sumberdaya, dimaksudkan adalah keseluruhan sumberdaya yang digerakkan bagi terlaksananya kebijakan SAPK. Gejala difokuskan pada hal-hal sebagai berikut :

a. Sumberdaya manusia (staf).

b. Fasilitas.

3. Komunikasi

Komunikasi, dimaksudkan adalah proses penyampaian tujuan kebijakan SAPK kepada instansi sehingga dapat berjalan lancar. Dalam faktor komunikasi ini, gejala diarahkan pada hal-hal sebagai berikut :

a. Transmisi.

b. Kejelasan.

c. Konsistensi.

4. Disposisi, dimaksudkan sebagai tendensi perilaku terhadap kebijakan SAPK.

Dengan adanya kemauan dan komitmen, berbagai masalah dalam kebijakan SAPK dapat dipecahkan. Gejala yang diamati yaitu :

a. Sikap Implementor

b. Pengangkatan Birokrat

c. Insentif

5. Struktur birokrasi

Struktur Birokrasi adalah kewenangan yang diberikan oleh instansi yang lebih

tinggi kepada pelaksana kebijakan dalam melaksanakan suatu kebijakan yang didalamnya mengandung karakteristik, norma-norma dan pola-pola tertentu.

Gejala struktur birokrasi ini difokuskan pada hal-hal sebagai berikut :

- a. Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b. Fragmentasi.

Menurut asumsi penulis fenomena penelitian tersebut dalam proses implementasi kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, bisa saja menjadi faktor pendorong sekaligus menjadi faktor penghambat proses implementasi kebijakan tersebut. Selain itu dalam penelitian ini, juga akan dianalisis upaya-upaya yang akan dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat yang ada sehingga pencapaian tujuan implementasi kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dapat terwujud.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2008:11) penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti objek alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis bersifat induktif dan lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2010:8). Pendekatan deskriptif kualitatif didasarkan pada pemikiran bahwa penelitian ini bersifat mendeskripsikan fenomena apa adanya secara urut dan sistematis. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat ini yaitu, menggambarkan bagaimanakah Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) di Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008:54) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Bentuk dari pertimbangan ini misalkan, memilih informan dengan pengetahuan yang memadai sesuai dengan hal yang akan diteliti, atau informan sebagai orang yang memiliki jabatan tertentu, sehingga membantu peneliti dalam memahami permasalahan yang terjadi. Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.
2. Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian.
3. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai
4. Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural
5. Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional
6. User atau Pengguna

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat-alat yang diperlukan atau yang dipergunakan untuk mengumpulkan data (Afrizal: 2015). Dalam penelitian mengenai Implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, sehingga peneliti yang menjadi instrumen utama pengumpul data. Dalam penelitian ini, peneliti yang secara langsung mengumpulkan data dari informan.

Instrumen bantuan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara adalah suatu tulisan singkat yang berisikan daftar informasi yang akan atau yang perlu dikumpulkan (Afrizal : 2015). Pedoman wawancara dalam penelitian ini memuat pokok-pokok pertanyaan penelitian mengenai implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dengan

menggunakan variabel penelitian dari Edward III yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

Pedoman wawancara tersebut dipergunakan dalam melakukan wawancara dengan informan sehingga dalam prakteknya akan fleksibel dan tidak kaku.

2. Alat Rekaman.

Alat rekaman yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah tape recorder dan telepon seluler untuk merekam hasil wawancara mendalam atau hasil observasi serta kamera yang dipergunakan untuk membuat dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

D. Lokasi dan Prosedur Pengumpulan Data

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Adapun lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan

Untuk mengumpulkan dan memperoleh data yang valid, diperlukan data yang lengkap, akurat, sesuai dengan keadaan di lapangan, sehingga diperlukan teknik yang tepat untuk mendapatkan informasi. Teknik pengumpulan yang dipergunakan untuk memperoleh data-data dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan atau responden. Caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka (Afifudin dan Saebani, 2009:131). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang pertanyaan-pertanyaannya telah disiapkan, seperti menggunakan pedoman

wawancara (Afifudin dan Saebani, 2009:133). Penggunaan wawancara terstruktur didasari oleh keinginan peneliti untuk fokus pada pertanyaan yang relevan dengan penelitian, sehingga pertanyaan yang diajukan kepada informan akan lebih sistematis.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk menggali keterangan/informasi mengenai penerapan implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan . Tanya jawab melalui tatap muka langsung dengan para informan menggunakan pedoman wawancara.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti yang berasal dari sumber non-manusia (Afifudin dan Saebani, 2009:141). Bentuk dari dokumentasi yaitu, catatan-catatan, transkrip arsip, dokumen pemerintah. Teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang lain.

3. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data untuk mengadakan pengamatan secara langsung terhadap subyek penelitian. Jenis observasi yang digunakan oleh peneliti yaitu observasi partisipasi pasif. Yang dimaksud dengan observasi partisipasi pasif menurut Sugiyono (2008:64) yaitu peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi pada Bidang Informasi Kepegawaian, Bidang Mutasi Pegawai dan Bidang Pengembangan dan Kedudukan Hukum Pegawai.

E. Metode Analisis Data

Dalam metode ilmiah, analisa data merupakan bagian yang sangat penting karena data hanya dapat dibaca dan diinterpretasikan melalui analisa. Tujuan analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33) di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu : Data Condensation, Data Display, dan Conclusion Drawing/Verifications.

1. Kondensasi Data (Data Condensation)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

2. Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

3. Penarikan Kesimpulan (Conclusions Drawing)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final”

mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Nunukan

Kabupaten Nunukan merupakan salah satu kabupaten yang terletak di wilayah utara Provinsi Kalimantan Utara dan berbatasan langsung dengan negara Malaysia. Kabupaten Nunukan merupakan pecahan dari Kabupaten Bulungan yang dibentuk berdasarkan Undang – Undang Nomor 47 tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Kutai Timur, Kabupaten Kutai Barat dan Kota Bontang pada tanggal 4 Oktober 1999.

a. Kondisi Geografis

Kabupaten Nunukan terdiri dari Enam Belas (16) kecamatan yang terdiri dari Sembilan (9) kecamatan merupakan kecamatan yang berada di daratan pulau Kalimantan dan Tujuh (7) kecamatan berada di Pulau Nunukan dan Pulau Sebatik.

Kabupaten Nunukan merupakan wilayah paling Utara dari Propinsi Kalimantan Utara yang terletak antara 115° 33' sampai dengan 118° 3' Bujur Timur dan 3° 15'00" sampai dengan 4° 24'55" Lintang Utara. Posisi Kabupaten Nunukan juga adalah daerah yang berada di perbatasan Indonesia – Malaysia sehingga sangat strategis dalam peta lalu lintas antar kedua negara.

Wilayah Kabupaten Nunukan di sebelah Utara berbatasan langsung dengan Negara Malaysia Timur - Sabah, sebelah Timur dengan Laut Sulawesi, sebelah

Selatan dengan Kabupaten Bulungan dan Kabupaten Malinau, sebelah Barat berbatasan langsung dengan Malaysia Timur - Serawak.

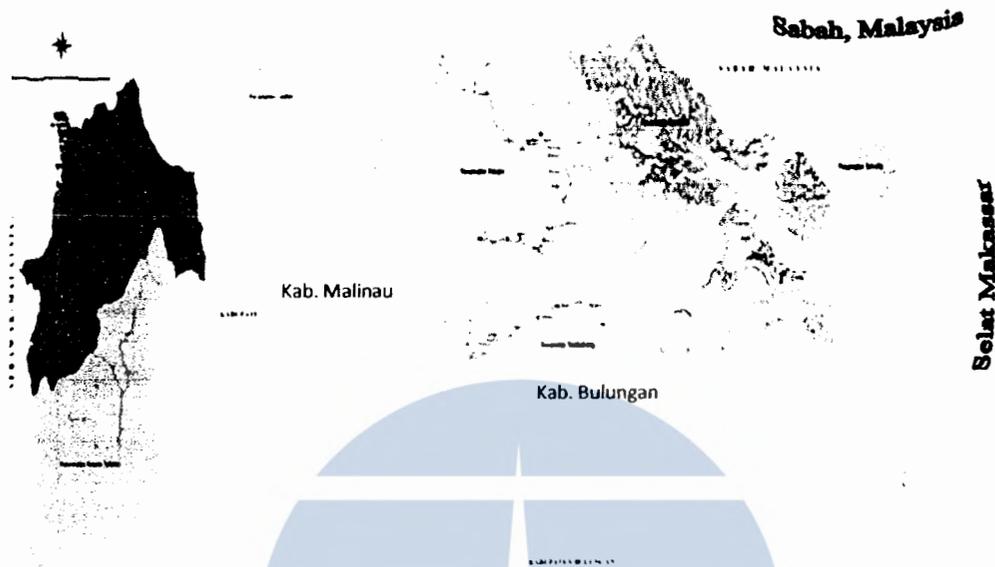
Topografi Kabupaten Nunukan cukup bervariasi, kawasan perbukitan terjal terdapat di sebelah Utara bagian Barat, perbukitan sedang di bagian tengah dan daratan bergelombang landai di bagian Timur memanjang hingga ke pantai sebelah Timur.

Kabupaten Nunukan berada di wilayah khatulistiwa yang memiliki iklim tropis, sehingga mengalami 2 musim yaitu musim kemarau dan musim hujan serta dipengaruhi oleh angin muson, yaitu muson Barat pada bulan Nopember- April dan Muson Timur pada bulan Mei- Oktober.

Sebelum memaparkan dan membahas hasil penelitian, terlebih dahulu digambarkan Kabupaten Nunukan yang merupakan konteks dimana penelitian ini dilakukan. Kabupaten Nunukan merupakan satu di antara 5 kabupaten/kota di Propinsi Kalimantan Utara, dengan luas wilayah sebesar 14.263,68 km². Berdasarkan geografisnya Kabupaten Nunukan terletak di wilayah paling Utara Kalimantan Utara yang berbatasan langsung dengan negara tetangga yaitu Malaysia, tepatnya pada posisi 3° 30' 00" – 4° 24' 55" Lintang Utara dan 115° 22' 30" – 118° 44' 55" Bujur Timur. Secara administratif memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah utara dengan Negara Malaysia Timur - Sabah
- 2) Sebelah timur dengan Selat Makassar dan Laut Sulawesi
- 3) Sebelah selatan dengan Kabupaten Bulungan dan Kabupaten Malinau
- 4) Sebelah barat dengan Negara Malaysia Timur – Serawak

Posisi geografis Kabupaten Nunukan dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Peta Kabupaten Nunukan

Dengan letak geografis tersebut merupakan potensi besar bagi daerah ini untuk menjadi pembanding aparatur sipil negaranya dalam hubungan internasional dengan dunia luar khususnya negara Malaysia, sehingga menjadi barometer tersendiri bagi pemerintah daerah mengembangkan sumber daya manusia khususnya kapasitas kepemimpinan sebagai cerminan kemajuan di wilayah Republik Indonesia.

Sedangkan berdasarkan topografi, Kabupaten Nunukan didominasi oleh perbukitan, di sebelah utara memiliki perbukitan terjal dengan ketinggian 1.500 m – 3.000 m di atas permukaan laut, perbukitan di sebelah selatan memiliki ketinggian berkisar 500 m – 1.500 m di atas permukaan laut, dengan kemiringan sudut di lereng perbukitan rata-rata berkisar antara 0 - 50 %. Kabupaten Nunukan juga memiliki sekitar 10 sungai dan 25 pulau yang tersebar di seluruh kabupaten.

b. Demografi

Jumlah Penduduk Kabupaten Nunukan tahun 2015 sebanyak 177.607 jiwa, terdiri dari laki-laki 94.517 jiwa dan perempuan 83.090 jiwa. Apabila dibanding tahun 2014 sebanyak 170.042 jiwa, yang terdiri dari laki-laki 90.529 jiwa dan perempuan 79.513 jiwa, berarti mengalami pertumbuhan sekitar 7,6 %.

Tabel 4.1
Jumlah Penduduk Kabupaten Nunukan
Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin 2015

No.	Kecamatan	Laki-Laki	Perempuan	Total
1	Krayan Selatan	1.075	970	2.045
2	Krayan	3.609	3.126	6.735
3	Lumbis Ogong	2.667	2.568	5.235
4	Lumbis	2.573	2.353	4.926
5	Sembakung Atulai	1.325	1.268	2.593
6	Sembakung	3.180	2.889	6.069
7	Sebuku	6.570	5.467	12.037
8	Tulin Onsoi	4.541	3.376	7.917
9	Seimenggaris	5.094	4.079	9.173
10	Nunukan	32.926	29.432	62.358
11	Nunukan Selatan	11.149	9.378	20.527
12	Sebatik Barat	4.183	3.654	7.837
13	Sebatik	2.493	2.153	4.646
14	Sebatik Timur	6.387	6.137	12.524
15	Sebatik Tengah	3.876	3.461	7.337
16	Sebatik Utara	2.869	2.779	5.648
	2015	94.517	83.090	177.607
JUMLAH	2014	90.529	79.513	170.042
	2013	86.881	75.830	162.711

Sumber : BPS Kabupaten Nunukan

Dari tabel di atas pada tahun 2015 jumlah penduduk laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk perempuan. Persentase penduduk laki-laki pada tahun 2015 sebesar 53,22% dan perempuan sebesar 46,78%.

c. Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten Nunukan dipimpin oleh seorang Bupati, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang membawahi sebanyak pada 15 Dinas dan 11 Lembaga Teknis Daerah (LTD), dan 2 Sekretariat serta Kepala Satuan Kerja setingkat eselon III yaitu sebanyak 2 Kepala Kantor, 16 camat, dan 8 lurah. Struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Nunukan sampai dengan 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut :

- 1) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- 2) Sekretariat Daerah
- 3) Dinas – Dinas :
 - (1) Dinas Pendidikan
 - (2) Dinas Kesehatan
 - (3) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
 - (4) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
 - (5) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
 - (6) Dinas Pekerjaan Umum
 - (7) Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM
 - (8) Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga
 - (9) Dinas Pendapatan,

- (10) Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
 - (11) Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan
 - (12) Dinas Kelautan dan Perikanan
 - (13) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
 - (14) Dinas Pertambangan dan Energi
 - (15) Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran
- 4) Lembaga Teknis Daerah
- (1) Inspektorat
 - (2) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - (3) Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah
 - (4) Badan Lingkungan Hidup Daerah
 - (5) Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
 - (6) Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah
 - (7) Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat
 - (8) Badan Koordinasi Penanaman Modal dan Perijinan Terpadu
 - (9) Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah
 - (10) Badan Penanggulangan Bencana Daerah
 - (11) Badan Pengelola Perbatasan Daerah
- 5) Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah
- 6) Satuan Polisi Pamong Praja
- 7) Rumah Sakit Umum Daerah
- 8) Kecamatan sebanyak 16

9) Kelurahan sebanyak 8

d. Pegawai Negeri Sipil

Sedangkan jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Nunukan per 31 Maret 2016 dapat dilihat sebagaimana dalam tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Rekapitulasi PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dan Jenis Kelamin
Per 31 Maret 2016

No.	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	Doktor / S3	0	1	1
2.	Pasca sarjana / S2	91	55	147
3.	Sarjana / S1	1077	907	1984
4.	D IV	60	23	83
5.	D III	174	318	492
6.	D II	113	107	220
7.	DI	16	20	36
8.	SMA	901	391	1292
9.	SMP	88	5	93
10.	SD	77	0	77
Jumlah		2597	1827	4424

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Berdasarkan data di atas, jika diurutkan dari jumlah terbesar ke terkecil dilihat dari tingkat pendidikan maka tingkat pendidikan Sarjana/S.1 merupakan kelompok terbesar dari seluruh tingkat pendidikan yang ada, dengan jumlah PNS sebanyak 1.984 orang sedangkan tingkat pendidikan Doktor/S.3 merupakan kelompok terkecil dari seluruh tingkat pendidikan yang ada, dengan jumlah PNS hanya 1 orang.

Kemudian selanjutnya PNS yang menduduki jabatan struktural/eselon menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut

Tabel 4.3
Rekapitulasi PNS Berdasarkan Eselon Dan Jenis Kelamin
Per 31 Maret 2016

No.	Eselon	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	I. A	0	0	0
2.	I. B	0	0	0
3.	II. A	1	0	1
4.	II. B	29	1	30
5.	III. A	54	5	59
6.	III. B	84	24	108
7.	IV. A	268	135	403
8.	IV. B	64	42	106
9.	V. A	0	0	0
Eselon		500	207	707
Non Eselon		2097	1620	3717
Jumlah		2597	1827	4424

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Dilihat dari data di atas, berdasarkan komposisi jabatan dan jenis kelamin, jumlah PNS laki-laki lebih banyak menduduki jabatan struktural/eselon jika dibandingkan dengan PNS perempuan yang menduduki jabatan eselon, yaitu sebanyak 500 orang berjenis kelamin laki-laki sedangkan untuk PNS perempuan sebanyak 207 orang. Begitu juga dengan PNS yang tidak menduduki jabatan

struktural/eselon, jumlah PNS berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibanding PNS berjenis kelamin perempuan.

Selanjutnya jumlah PNS menurut usia dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi PNS Berdasarkan Usia Dan Jenis Kelamin
Per 31 Maret 2016

No	Usia	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	> 55	116	20	136
2.	51 - 55	234	84	318
3.	46 - 50	431	188	619
4.	41 - 45	538	285	823
5.	36 - 40	620	408	1028
6.	31 - 35	451	514	965
7.	26 - 30	177	268	445
8.	21 - 25	30	59	89
9.	< 21	0	1	1
JUMLAH		2597	1827	4424

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Dari tabel 4.4 di atas jika diurutkan dari jumlah terbesar ke terkecil dilihat dari usia maka tingkat 36-40 tahun merupakan jumlah terbesar dari seluruh tingkatan usia yang ada, dengan jumlah PNS sebanyak 1.028 orang sedangkan tingkatan usia < 21 tahun merupakan jumlah terkecil dari seluruh tingkatan usia yang ada, dengan jumlah PNS hanya 1 orang.

Selanjutnya jumlah PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan menurut Golongan dan Jenis Kelamin dapat dilihat paada tabel 4.5 berikut ini

Tabel 4.5
Rekapitulasi PNS Berdasarkan Golongan Dan Jenis Kelamin
Per 31 Maret 2016

No.	Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	IV	374	166	540
2.	III	1180	1071	2251
3.	II	911	586	1497
4.	I	132	4	136
Jumlah		2597	1827	4424

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa PNS Golongan III merupakan jumlah terbesar dari seluruh tingkatan golongan yang ada, dengan jumlah PNS sebanyak 2.251 orang sedangkan Golongan I merupakan jumlah terkecil dari seluruh tingkatan golongan yang ada, dengan jumlah PNS hanya 136 orang.

2. Gambaran Umum Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) merupakan terobosan reformasi birokrasi bidang pelayanan kepegawaian melalui penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). SAPK salah satu bentuk proses transformasi menuju *e-government* yang harus dilaksanakan, karena melalui proses transformasi tersebut pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem

manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah. Dalam pemanfaatan SAPK dikoordinasikan oleh BKN dan pelaksanaannya berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK.

Adapun tujuan BKN menerapkan SAPK adalah:

- 1) Standarisasi sistem informasi kepegawaian berbasis informasi teknologi yang terintegrasi sebagai media dalam pelayanan, pengawasan, dan pengendalian administrasi kepegawaian.
- 2) Tersedianya database kepegawaian sebagai media informasi sharing bagi instansi dan stakeholders sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas :
 - a) Tersedianya data dan informasi yang up to date dengan cepat dan akurat.
 - b) Menghilangkan duplikasi sistem dan data.
 - c) Menyederhanakan dan meningkatkan standarisasi proses.
 - d) Optimalisasi beban tugas.
- 4) Meningkatkan pelayanan kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil.
- 5) Penerapan Good Governance.
 - a) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
 - b) Meningkatkan public image pemerintah.

- 6) Meningkatkan kerjasama antar instansi pemerintah dan stakeholders untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian.
- 7) Meminimalisasi digital divide sumber daya manusia pengelola data kepegawaian.

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan SAPK ini bagi BKN maupun instansi pemerintah antara lain:

- 1) Dapat mengontrol data PNS antara BKN dan Instansi Pemerintah seluruh Indonesia.
- 2) Menyederhanakan proses manajemen kepegawaian.
- 3) Otomatisasi administrasi kepegawaian sehingga bisa mencegah terjadinya kesalahan data kepegawaian.
- 4) Diperoleh database kepegawaian yang akurat sebagai bahan perencanaan, pembinaan, pengembangan dan pengambilan kebijakan manajemen kepegawaian.

Ruang lingkup yang ada pada SAPK antara lain:

- 1) Aplikasi pengadaan PNS yaitu aplikasi yang berisi pengolahan data mengenai pengadaan PNS meliputi pembuatan daftar usul permintaan NIP sampai pencetakan surat keputusan pengangkatan menjadi CPNS.
- 2) Aplikasi kenaikan pangkat PNS yaitu aplikasi yang berisi pengolahan data mengenai proses kenaikan pangkat PNS mulai dari usul sampai pencetakan surat keputusan kenaikan pangkat.

- 3) Aplikasi pensiun PNS yaitu aplikasi yang berisi pengolahan data untuk keperluan mutasi pemberhentian dengan hak pensiun.
- 4) Aplikasi mutasi lain-lain yaitu yang berisi pengolahan data kepegawaian untuk keperluan pemutakhiran data melalui perubahan data pegawai yang mengalami mutasi.

Karakteristik SAPK yaitu:

- 1) Sistem yang terkoneksi secara on-line antara BKN Pusat, Kantor Regional BKN dan instansi dengan menggunakan jaringan komunikasi data.
- 2) Menggunakan satu basis data PNS yang digunakan secara bersama.
- 3) Menggunakan struktur data dan tabel referensi yang sama sesuai standar baku yang disusun oleh BKN pusat.
- 4) Sistem yang dibangun dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan instansi pengguna seperti penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK), DP3, Penggajian dan sebagainya.

Pada penggunaan SAPK ada kewenangan yang berbeda antara BKN Pusat, BKN Kantor Regional dan BKD. Adapun kewenangan dalam penggunaan SAPK adalah sebagai berikut :

- 1) BKN Pusat memiliki seluruh kewenangan dalam menggunakan SAPK sehingga setiap modul yang ada pada SAPK dapat digunakan.
- 2) BKN Kantor Regional, memiliki kewenangan antara lain : pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun, peremajaan data dan supervisi.

3) BKD / Instansi memiliki kewenangan khusus untuk pelayanan kepegawaian seperti pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan peremajaan data.

Untuk mengawasi berjalannya SAPK dengan baik, pengguna atau *user* yang bertanggung jawab di setiap BKD/instansi diberikan hanya satu Administrator yang diusulkan secara resmi oleh BKD/instansi ke BKN Kantor Regional.

3. Deskripsi Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan

a. Dasar pembentukan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nunukan, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah merupakan unsur pendukung tugas Bupati yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan pendidikan pelatihan aparatur.

b. Visi Dan Misi

Visi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dirumuskan untuk mendukung Visi dan Misi daripada Kabupaten Nunukan yang secara dimensional pernyataan Visi berfokus ke masa depan berdasarkan pemikiran masa kini dan pengalaman masa lalu. Dalam upaya mewujudkan Misi 1 Pembangunan Kabupaten Nunukan tahun 2011-2016 maka Visi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dirumuskan untuk lima tahun ke depan (2011-2016)

yaitu : “ **Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang Profesional untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik**”.

Visi tersebut dapat dijelaskan dimana Pegawai Negeri Sipil yang Profesional dapat diartikan memiliki kompetensi dibidangnya, dalam pengabdianya mengutamakan dan mengedepankan prinsip-prinsip dasar keilmuan, memiliki integritas dedikasi yang tinggi dalam bekerja dan berorientasi pada prestasi kerja, sehingga dengan meningkatnya profesionalisme aparatur pemerintah Kabupaten Nunukan dapat menjadikan tata pemerintahan yang baik, bersih, bebas KKN, berwibawa dan bertanggungjawab serta profesional mempunyai kompetensi tinggi sehingga mampu mendukung pelayanan umum yang berkualitas tinggi serta dapat meningkatkan penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan aparatur yang responsif terhadap tuntutan masyarakat .

Dalam mencapai visi organisasi, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan merumuskan misi organisasi sebagai tugas utama yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Untuk mewujudkan hal tersebut Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan mempunyai Misi sebagai berikut :

1) Meningkatkan Kualitas Pegawai Negeri Sipil

Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi SKPD secara efektif, optimal dan efisiensi diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas sehingga dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat optimal.

2) Meningkatkan pelayanan dan informasi kepegawaian

Yang dimaksud dengan meningkatkan pelayanan dan informasi kepegawaian dimana dengan akan diterapkan SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) berbasis website dapat memberikan kepuasan dan kemudahan mendapatkan pelayanan dan informasi kepada *customer* (Pegawai Kabupaten Nunukan) dalam bidang kepegawaian dan diklat daerah.

c. Struktur Organisasi

Adapun Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan yang mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nunukan :

- 1) Kepala Badan
- 2) Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah yang membawahi 3 (tiga) subbagian sebagai berikut :
 - a) Sub.Bagian Perencanaan Program
 - b) Sub.Bagian Umum
 - c) Sub.Bagian Keuangan
- 3) Bidang Informasi Kepegawaian :
 - a) Sub.Bidang Pengolahan Data Kepegawaian
 - b) Sub.Bidang Informasi dan Dokumentasi
- 4) Bidang Mutasi Pegawai :
 - a) Sub.Bidang Mutasi Struktural
 - b) Sub.Bidang Mutasi Fungsional

5) Bidang Pengembangan Dan Kedudukan Hukum Pegawai :

- a) Sub.Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai
- b) Sub.Bidang Kesejahteraan dan Kedudukan Hukum Pegawai

6) Bidang Pendidikan dan Pelatihan

- a) Sub.Bidang Diklat Kepemimpinan dan Karier
- b) Sub.Bidang Diklat Fungsional dan Prajabatan

7) Kelompok Jabatan Fungsional

d. Kepegawaian.

Jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan menurut golongan dan jenis kelamin dapat kita pada tabel 4.6 berikut,

Tabel 4.6
Rekapitulasi PNS BKDD Berdasarkan Golongan Dan Jenis Kelamin
Per 31 Maret 2016

No.	Golongan	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	IV	3	7,32
2.	III	20	48,78
3.	II	16	39,02
4.	I	2	4,88
Jumlah		41	100,00

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Pada tabel 4.6. tersebut terlihat jumlah PNS Golongan III mendominasi sebanyak 20 orang dengan persentase 48,78 % kemudian Golongan II sebanyak 16 orang dengan persentase 39,02 %, Golongan IV sebanyak 3 orang dengan persentase 7,32 %, dan yang paling sedikit adalah PNS Golongan I sebanyak 2 orang dengan

persentase 4,88 %. Selain pegawai dengan status PNS, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah juga didukung dengan tenaga pegawai yang berstatus Non PNS sebanyak 22 orang

Selanjutnya tingkat pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ,

Tabel 4.7
Rekapitulasi PNS BKDD Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Per 31 Maret 2016

NO	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	Sarjana / S.1	20	48,78
2.	Diploma IV / D.IV	2	4,88
3.	Diploma III / D.III	3	7,32
4.	Diploma II / D.II	1	2,44
5.	Diploma I / D.I	1	2,44
6.	SLTA	11	26,83
7.	SLTP	2	4,88
8.	SD	1	2,44
Jumlah		41	100,00

Sumber : Data Sekunder BKDD Kab. Nunukan

Pada tabel 4.7 tersebut menunjukkan bahwa dari 41 orang PNS pada Badan kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, sebagian besar berpendidikan Sarjana/S.1 sebanyak 20 orang atau sebesar 48,78 %. Kemudian disusul dengan PNS yang berpendidikan SLTA sebanyak 11 orang atau sebesar 26,83 %. Jumlah PNS dengan tingkat pendidikan paling sedikit adalah yang berpendidikan Diploma II/D.II.

Diploma II/D.II dan yang berpendidikan SD masing-masing 1 orang atau sebesar 2,44%.

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) merupakan terobosan reformasi birokrasi dalam bidang pelayanan kepegawaian melalui penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Dalam pemanfaatan SAPK dikoordinasikan oleh Badan Kepegawaian Negara dan pelaksanaannya berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK.

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tersebut memuat beberapa ketentuan sebagai berikut :

a. Tujuan

Adapun pendapat informan terhadap tujuan diterbitkannya Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tersebut seperti yang dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan bahwa :

"Bahwa Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tersebut memuat beberapa ketentuan seperti ruang lingkup, karakteristik, personil dan ketentuan lainnya untuk memudahkan instansi pusat dan daerah dalam memanfaatkan SAPK".

Lebih lanjut Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional mengemukakan pernyataan yang senada bahwa :

"Memang betul bahwa untuk memudahkan penggunaan SAPK dalam pelayanan kepegawaian maka BKN mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 yang berisi beberapa ketentuan untuk dipedomani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di daerah".

Dari pernyataan kedua informan tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa kebijakan SAPK dapat dilaksanakan dengan baik karena didalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 memuat beberapa ketentuan sebagai pedoman Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi pusat dan daerah dalam memanfaatkan dan menggunakan SAPK.

b. Ruang Lingkup dan Modul SAPK

Salah satu ketentuan yang dimuat dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 adalah ketentuan mengenai ruang lingkup pemanfaatan SAPK yang meliputi :

- 1) Aplikasi pengadaan PNS
- 2) Aplikasi kenaikan pangkat PNS
- 3) Aplikasi pensiun PNS, dan
- 4) Aplikasi mutasi lain-lain.

Pendapat para informan terhadap ruang lingkup SAPK adalah sama karena sudah diatur dalam Peraturan BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK. Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural mengungkapkan bahwa :

“Kalau berbicara tentang ruang lingkup SAPK sudah dimuat dalam ketentuan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 yaitu meliputi aplikasi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan aplikasi mutasi lain-lain”.

Pendapat senada dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian bahwa :

“Ruang lingkup SAPK sudah diatur dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008, yaitu meliputi aplikasi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan aplikasi mutasi lain-lain, kami tinggal memanfaatkannya”.

Dari hasil wawancara para informan diperoleh informasi bahwa yang menjadi ruang lingkup penggunaan SAPK yang terdiri dari beberapa aplikasi sudah jelas dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008.

Penggunaan SAPK dilengkapi dengan modul aplikasi sesuai dengan ruang lingkup yang ada. Dan untuk mengetahui pelaksanaannya pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dapat digambarkan sebagai berikut :

a. Aplikasi Pengadaan

Aplikasi pengadaan digunakan untuk proses penetapan NIP melalui SAPK dapat diakses melalui *browser* seperti internet *Explorer*, *Mozilla*, *Google Chrome* dan yang lainnya dengan alamat <https://sapk.bkn.go.id>. Adapun mekanisme pada layanan pengadaan dapat dilihat dalam bentuk SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai berikut :

- 1) Nomor Agenda (masuk dan keluar) di-*generate* otomatis oleh sistem.
- 2) Untuk berkas data bermasalah. Jika berkas data bermasalah (ada kesalahan atau kekeliruan pada berkas) dalam hal ini setelah diperiksa oleh Tim Admin, maka berkas tersebut dikategorikan **Berkas Tidak Lengkap (BTL)**, dan langsung dikirim dan dilengkapi oleh BKD/Instansi (prosedur : Perbaiki Berkas Pengadaan).
- 3) Ada profil tambahan yang menerima dan mengunggah SK yaitu Profil Penerimaan SK.

Adapun pendapat informan mengenai kendala dalam proses pelayanan pengadaan atau penetapan NIP menggunakan SAPK seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai yaitu sebagai berikut :

"Dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK dalam pelayanan pengadaan untuk pengusulan NIP tidak ada masalah, koordinasi dan kerjasama dengan Bidang INKA dapat berjalan dengan baik".

Kepala Sub Bidang Pengolahan Data sekaligus user aplikasi pengadaan menyatakan bahwa :

"Dalam pengoperasian SAPK untuk pengusulan NIP selama ini berjalan baik, yang menjadi hambatan adalah jaringan internet yang sering mengalami gangguan sehingga kadang bekerja lembur".

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tergambar bahwa pelayanan pengadaan untuk pengusulan penetapan NIP dengan menggunakan SAPK dapat berjalan dengan baik, yang sering menjadi kendala adalah gangguan jaringan internet.

b. Aplikasi Kenaikan Pangkat

Aplikasi kenaikan pangkat digunakan untuk proses pelayanan kenaikan pangkat melalui SAPK dapat dilakukan dan diakses melalui *browser* seperti internet Explorer, Mozilla, Google Chrome dan yang lainnya dengan alamat <https://sapk.bkn.go.id>.

Dalam proses pelayanan kenaikan pangkat melalui SAPK sudah ada SOP dan mekanisme baku yang ditetapkan oleh Badan kepegawaian Negara, yaitu :

- 1) Nomor Agenda (masuk dan keluar) di-generate otomatis oleh sistem.
- 2) Jika berkas data bermasalah (ada kesalahan atau kekeliruan pada berkas) dalam hal ini setelah diperiksa oleh Tim Admin, maka berkas tersebut dikategorikan Berkas Tidak lengkap (BTL) dan langsung dikirim dan dilengkapi oleh BKD/Instansi (prosedur : Perbaiki Berkas KP).
- 3) User dapat langsung melakukan update data (mutasi) sesuai dengan hak akses yang diberikan.

- 4) Penggunaan *barcode* pada SK.
- 5) Banyak perhitungan dan pemeriksaan manual terkait seperti kalkulasi CLTN, hukuman, atau lainnya telah dibantu aplikasi secara otomatis.

Untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam proses pelayanan kenaikan pangkat, Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional yang menangani kenaikan pangkat tenaga fungsional tertentu menyatakan bahwa kendala yang sering dihadapi adalah sebagai berikut :

."Tidak menggunakan jalur khusus SAPK sehingga hanya mengandalkan internal/jaringan umum yang sangat lambat dan terkadang harus bekerja di Telkom untuk mengentri, kendala lainnya adalah data PNS yang tidak update sehingga sering terjadi kesalahan tempat lahir dan unit kerja".

Lebih lanjut, Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural yang menangani kenaikan pangkat tenaga struktural dan fungsional umum memberikan komentar sebagai berikut :

"Dalam suatu sistem pasti terdapat hambatan maupun kendala baik dalam pelaksanaan ataupun dalam pengoperasiannya. Adapun hambatan / kendalanya yang sering terjadi secara umum adalah jika pada saat pengoperasian SAPK terjadi Error pada sistem jaringan, yang mana hal ini dapat menghambat dalam proses pengentryan data dan untuk mengoperasikannya kembali harus memulai kembali dari awal yang mana hal tersebut akan memakan waktu yang cukup lama".

Kemudian *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional menambahkan hambatan yang sering terjadi pada aplikasi kenaikan pangkat sebagai berikut :

"Kendala yang sering kami hadapi pada saat pengoperasian SAPK adalah gangguan jaringan internet dan data PNS yang tidak update sehingga harus diremajakan dulu".

Dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa pelayanan kenaikan pangkat dengan menggunakan SAPK secara umum dapat berjalan dengan baik. Yang

sering menjadi kendala adalah gangguan jaringan internet dan data PNS yang tidak *update*.

c. Aplikasi Pensiun

Aplikasi pensiun digunakan untuk proses pelayanan pensiun melalui SAPK dapat dilakukan dan diakses melalui *browser* seperti internet *Explorer*, *Mozilla*, *Google Chrome* dan yang lainnya dengan alamat <https://sapk.bkn.go.id>.

Seperti halnya pada proses kenaikan pangkat, untuk proses pengusulan pensiun melalui sudah SOP yang sudah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dengan mekanisme layanan sebagai berikut :

- 1) Nomor Agenda masuk di-*generate* otomatis oleh sistem.
- 2) Untuk Golongan IV/b ke bawah, SK Pensiun dicetak oleh Tim Teknis Pensiun.
- 3) Penggunaan *barcode* pada SK.
- 4) Jika berkas data bermasalah (ada kesalahan atau kekeliruan pada berkas) dalam hal ini setelah diperiksa oleh BKN, maka berkas tersebut dikategorikan Berkas Tidak Lengkap (BTL) dan langsung dikirim dan dilengkapi oleh instansi (prosedur : Fix Berkas Pengadaan)
- 5) Banyak perhitungan dan pemeriksaan manual terkait seperti kalkulasi CLTN, hukuman atau lainnya telah dibantu aplikasi secara otomatis.

Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional yang menangani pensiun PNS tenaga fungsional tertentu menyatakan bahwa :

“Untuk pelayanan proses pensiun relatif mudah karena pada aplikasi SAPK sudah disiapkan fitur untuk melihat pegawai yang akan pensiun dan jumlah PNS yang pensiun dalam setahun tidak terlalu banyak.

Meskipun relatif mudah bukan berarti tidak ada kendala yang kadang menghambat, sebagaimana dikemukakan oleh *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural yaitu :

“Untuk proses pengusulan pensiun dengan menggunakan SAPK relatif mudah dan tidak ada kendala berarti. Biasanya yang menjadi kendala adalah jaringan internet dan data PNS yang belum update.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan tergambar bahwa pelayanan pensiun dengan menggunakan SAPK relatif lebih mudah karena jumlah PNS yang pensiun disebabkan mencapai batas usia pensiun, meninggal janda/duda, ataupun mengajukan pengunduran diri dengan hak pensiun setiap tahunnya tidak terlalu banyak. Seperti halnya aplikasi atau pelayanan kepegawaian lainnya, yang sering menjadi hambatan adalah gangguan jaringan internet dan data yang harus diremajakan terlebih dahulu.

d. Aplikasi Mutasi lain-lain

Aplikasi mutasi lain-lain digunakan untuk proses peremajaan data yang dilakukan dengan mengakses aplikasi SAPK melalui *browser* seperti internet Explorer, Mozilla, Google Chrome dan yang lainnya dengan alamat <https://sapk.bkn.go.id>.

Dalam proses peremajaan data dengan menggunakan SAPK, kendala yang biasa dihadapi adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian sebagai berikut :

“Yang menjadi kendala dalam proses peremajaan data dengan menggunakan SAPK adalah jaringan konektifitas data SAPK yang sering mengalami gangguan, dan kekurangan jumlah personil”.

Hal yang sama dikemukakan oleh *user* peremajaan data sebagai berikut :

“Pada prinsipnya tidak ada kendala yang berarti, yang sering menghambat adalah jaringan untuk mengakses SAPK yang lambat.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan dapat diketahui bahwa proses peremajaan data melalui SAPK dapat berjalan dengan, yang sering menghambat adalah gangguan jaringan internet.

c. Karakteristik

Dalam pelaksanaannya SAPK ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Sistem yang terkoneksi secara on-line antara BKN Pusat, Kantor Regional BKN dan instansi dengan menggunakan jaringan komunikasi data.
- 2) Menggunakan satu basis data PNS yang digunakan secara bersama.
- 3) Menggunakan struktur data dan tabel referensi yang sama sesuai standar baku yang disusun oleh BKN pusat.
- 4) Sistem yang dibangun dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan instansi pengguna seperti penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK), DP3, Penggajian dan sebagainya.

Pendapat para informan terhadap karakteristik SAPK adalah hampir sama karena sudah ada dalam ketentuan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008. Hal ini dapat tergambar pada hasil wawancara dengan para informan. Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian mengungkapkan bahwa :

“Jaringan komunikasi data dalam SAPK terkoneksi secara on-line antara BKN, Kanreg. BKN dan instansi daerah dengan menggunakan basis data yang digunakan secara bersama”.

Pendapat senada dikemukakan oleh *user* Kenaikan Pangkat dan Pensiun struktural bahwa :

“Bahwa SAPK ini merupakan sistem yang terkoneksi secara on-line antara BKN dan BKD, basis data digunakan secara bersama dengan struktur data dan tabel referensi yang sama”.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa aplikasi SAPK yang digunakan di BKDD Kabupaten Nunukan jaringannya terkoneksi dengan BKN dan Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin, dengan menggunakan basis data dan tabel referensi yang sama.

d. Kelembagaan

Dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian disebutkan bahwa SAPK ini dikelola oleh lembaga-lembaga sebagai berikut :

- 1) BKN Pusat
- 2) Kantor Regional BKN, dan
- 3) Biro Kepegawaian/Badan/Bagian Kepegawaian Instansi

Pendapat informan yang berkaitan dengan kelembagaan SAPK semuanya sama. *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural bahwa :

“SAPK dikelola oleh BKN Pusat, Kanreg. BKN dan BKD, dimana setiap lembaga diberikan masing-masing kewenangan yang tentukan oleh BKN Pusat. Apa yang menjadi tugas dan kewenangan BKD, selama ini dapat kita laksanakan dengan baik”.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian berpendapat bahwa :

“Bahwa lembaga yang mengelola SAPK sudah diatur dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008, yaitu BKN, Kanreg. BKN dan BKD dan memiliki kewenangan masing-masing, akan tetapi tentunya BKN Pusat memiliki kewenangan yang lebih luas dari lembaga lainnya. Selama ini yang menjadi tugas dan kewenangan BKD dapat berjalan dengan baik”.

Berdasarkan hasil wawancara tergambar bahwa BKDD Kabupaten Nunukan sebagai lembaga yang mengelola SAPK dapat menjalankan tugas dan kewenangan yang diberikan.

e. Personil

Untuk menangani dan mengelola SAPK ini perlu didukung oleh tenaga-tenaga atau personil yang memiliki kemampuan sebagai Pranata Komputer, Analisis Kepegawaian dan Operator Komputer. BKDD Kabupaten Nunukan memang belum memiliki personil Analisis Kepegawaian namun implementasi SAPK dalam pelayanan kepegawaian dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

“Selama ini pemanfaatan SAPK sudah berjalan baik dengan dukungan personil pranata komputer dan operator komputer. Tenaga Analisis kepegawaian memang belum ada akan tetapi kita sudah memugaskan staf 2 orang mengikuti diklat analisis kepegawaian di Ciawi. Jadi dalam waktu tidak terlalu lama lagi kebutuhan personil tersebut akan terpenuhi”.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian bahwa :

“Memang kita belum memiliki tenaga analisis kepegawaian tetapi selama ini pelayanan SAPK dapat berjalan lancar walaupun hanya didukung dengan tenaga operator komputer dan pranata komputer, karena personil yang ada sudah pernah mengikuti pelatihan dan bintek SAPK. Tapi sudah ada staf yang ditugaskan untuk mengikuti diklat analisis kepegawaian”.

Dari hasil wawancara dengan informan tergambar bahwa ketersediaan personil operator komputer dan pranata komputer yang mengelola dan mengoperasikan SAPK cukup memadai. Akan tetapi personil yang memiliki kompetensi sebagai tenaga analisis kepegawaian belum tersedia.

f. Sarana dan Prasarana

Dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa untuk menjalankan dan memanfaatkan diperlukan sarana dan prasarana :

- 1) Perangkat keras (*hardware*), berupa personal komputer, *server*, *switch* dan printer.
- 2) Perangkat lunak (*software*), yang sesuai dengan aplikasi yang dibangun oleh BKN.
- 3) Penyiapan jaringan, dengan *bandwidth* minimal 2 x 64 kbps dan *network switch* dengan spesifikasi standar.

Untuk mengetahui sarana dan prasarana pendukung SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, pendapat informan dalam hal ini Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian menyatakan bahwa :

“Sarana dan prasarana SAPK yang kita miliki sudah cukup memadai, spesifikasinya diatas ketentuan BKN, malah kita sudah memasang VPN/IP dari Telkom untuk mengakses SAPK. Yang sering menjadi kendala adanya gangguan jaringan”.

Pendapat yang senada diungkapkan oleh *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural bahwa:

“Saya kira sarana dan prasarana yang kita miliki sudah cukup memadai untuk mengoperasikan SAPK, spesifikasinya sudah memenuhi ketentuan BKN. Walaupun kita sudah memasang VPN/IP tapi jaringan sering menjadi kendala”.

Dari hasil wawancara diperoleh gambaran bahwa sarana dan prasarana untuk mengoperasikan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan cukup memadai, bahkan diatas spesifikasi yang direkomendasikan oleh BKN.

2. Aspek-aspek Pendorong dan Penghambat Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan

a. Komunikasi

Komunikasi dalam hal ini menyangkut tentang cara atau upaya dalam proses penyampaian informasi. Proses penyampaian informasi mengenai tujuan kebijakan, yaitu terjadi antara pembuat kebijakan dan pelaksana implementasi agar apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dapat tercapai

Selain penyampaian informasi mengenai prosedur dan tujuan kebijakan, maka aspek lain yang tidak kalah pentingnya, yaitu adanya kejelasan atas informasi yang disampaikan. Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan atau pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan agar tidak terjadi perbedaan persepsi.

Implementasi kebijakan harus konsisten, jelas dan bersih sehingga implementasi kebijakan tersebut dapat berjalan secara efektif. Informasi jelas dan bersih, akan tetapi instruksi/ perintah berlawanan dengan informasi yang diterima, maka akan sulit untuk melaksanakan kebijakan tersebut dengan mudah terhadap pelaksanaan operasional untuk mempercepat implementasi.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai *leading sector* yang bertanggung jawab penuh dalam mengimplementasikan SAPK (Sistem

Aplikasi Pelayanan Kepegawaian). Agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan lancar maka Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan mempunyai peranan komunikasi dengan satuan kerja perangkat daerah lainnya, dan dituntut kemampuannya untuk menyampaikan, mensosialisaikan dan mengkoordinasikan kebijakan SAPK. Faktor komunikasi merupakan satu penentu terlaksananya kebijakan tersebut.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan telah mengkomunikasikan kebijakan SAPK tersebut kepada satuan kerja lain, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

“Untuk mensosialisasikan kebijakan SAPK ini dalam pelayanan kepegawaian tidak ada forum atau rapat khusus. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan menyampaikan kebijakan SAPK dengan cara mengirim surat dari Sekretaris Daerah kepada SKPD tentang pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK. Sosialisasi tentang penggunaan SAPK juga biasanya kami sampaikan pada saat PNS datang ke kantor untuk keperluan tertentu yang berkaitan dengan kepegawaian”.

Selanjutnya pernyataan dari Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional bahwa :

“Sosialisasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun dengan SAPK disampaikan melalui surat Sekretaris Daerah kepada semua SKPD. Sosialisasi juga kami sampaikan pada saat PNS mengantar berkas usulan naik pangkat ataupun pensiun”.

Selanjutnya pernyataan dari Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural bahwa :

“Sosialisasi biasanya dilakukan dengan cara mengirim surat dari Sekretaris Daerah kepada SKPD bahwa pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun menggunakan SAPK. Selain itu sosialisasi juga disampaikan pada saat pengusulan kenaikan pangkat dan pensiun PNS ke Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dapat diketahui bahwa penyampaian informasi kebijakan SAPK disosialisasikan oleh implementor dalam bentuk surat edaran dan penyampaian secara langsung pada saat PNS ke kantor untuk keperluan yang berkaitan dengan kepegawaian.

b. Sumberdaya

Informasi tentang proses implementasi kebijakan mungkin telah disampaikan dengan jelas dan konsisten tetapi jika pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan untuk menyelesaikan implementasi kebijakan maka pengimplementasian suatu kebijakan tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan tentu saja perlukan pelaksana guna mendukung terlaksananya program atau kebijakan dengan baik. Tanpa adanya personil untuk melaksanakan suatu program atau kebijakan, maka program atau kebijakan apapun tidak dapat berjalan dengan baik dan hanya akan tinggal sebagai dokumen tanpa ada realisasinya.

Selain jumlah pelaksana yang memadai juga diperlukan adanya pelaksana yang kompeten dalam menjalankan program tersebut, karena apabila jumlah pelaksana telah mencukupi, namun tanpa diimbangi dengan kemampuan atau keahlian dalam menjalankan program, maka dalam proses pelaksanaannya tidak dapat berjalan dengan maksimal. Ketersediaan sumber daya manusia yang terampil merupakan hal yang sangat penting agar pelaksanaan program atau kebijakan lebih efisien dan efektif, dimana kadangkala pelaksanaan suatu kegiatan terhambat selain karena jumlah pelaksana yang tidak memadai dan juga pada kurangnya kualitas sumberdaya manusia sebagai pelaksana.

Selain berupa sumberdaya yang telah dikemukakan sebelumnya, salah satu faktor pendukung dari sumberdaya yang juga tak kalah pentingnya dalam pelaksanaan program atau kebijakan, yaitu ketersediaan fasilitas dalam proses pelaksanaan suatu program atau kebijakan. Salah satu fasilitas pendukung yaitu tersedianya sarana prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program atau kebijakan karena tanpa sarana pendukung seperti bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

Ketersediaan sumberdaya yang memadai merupakan salah satu syarat bagi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, begitu juga halnya dengan kebijakan SAPK. Sumberdaya merupakan mesin penggerak dan menjadi energi bagi terlaksananya suatu program.

Dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan berusaha semaksimal mungkin menyiapkan sumberdaya yang diperlukan. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan menyatakan bahwa :

“Ketersediaan sumber daya staf/pelaksana yang menangani SAPK dalam pelayanan kepegawaian sudah cukup karena semua pegawai pada masing-masing bidang diberdayakan termasuk non PNS apabila ada pekerjaan yang harus diselesaikan, sedangkan kemampuan staf/ pelaksana belum optimal walaupun sebagian besar sudah pernah mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan SAPK, karena mengacu pada Perka. BKN No. 20 Tahun 2008 bahwa untuk mengoperasikan SAPK perlu didukung dengan tenaga fungsional Analisis Kepegawaian, Pranata Komputer dan Operator Komputer. Kami sama sekali belum memiliki tenaga analisis kepegawaian, pranata komputer satu orang, sedang untuk operator komputer sudah cukup memadai. Seperti yang saya sebutkan sebelumnya bahwa yang sering menjadi hambatan adalah jaringan internet untuk konektivitas SAPK”. ”.

“ Sarana dan prasarana fisik masih perlu peningkatan kedepan, gedung kantor belum representatif, ruang kerja yang sempit, belum ada ruang khusus untuk pelayanan SAPK, jumlah komputer perlu ditambah sehingga ada komputer khusus yang digunakan untuk SAPK ”.

“ Anggaran untuk kegiatan SAPK dialokasikan pada kegiatan Bidang INKA tetapi hanya terbatas untuk anggaran pemeliharaan dan untuk honorarium bagi yang termasuk dalam Tim SAPK”.

Kemudian masih terkait dengan sumberdaya, Kepala Sub Bidang Mutasi

Fungsional mengatakan bahwa :

“Personil di sub bidang mutasi fungsional sebenarnya jumlahnya sudah cukup yaitu sebanyak 4 orang, yang menangani pengoperasian SAPK 3 orang, 2 orang user dan 1 orang verifikasi berkas usulan. Yang kami butuhkan adalah tenaga fungsional Analisis Kepegawaian yang akan melakukan pemeriksaan dan verifikasi terhadap berkas usulan masuk sebelum diinput di SAPK“.

“ Sarana dan prasarana yang kurang memadai, ruang kerja yang sempit, tidak ada ruang khusus untuk pelayanan kenaikan pangkat, jumlah komputer hanya ada 2 uni. Kami juga perlu penambahan printer, pengadaan laptop dan jaringan khusus VPN-IP”.

“ Kami tidak ada anggaran untuk penggunaan SAPK, kami hanya mengoperasikannya. Kegiatan SAPK anggarannya dialokasikan pada kegiatan Bidang INKA”.

Hal yang sama dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural

mengatakan bahwa :

“Jumlah personil di sub bidang mutasi struktural sebanyak 3 orang, yang menangani pengoperasian SAPK hanya 2 orang, 1 orang user dan 1 orang verifikasi berkas usulan, jadi dari sisi kuantitas jumlahnya masih kurang. Walaupun staf/user sudah pernah mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan SAPK, akan tetapi mengacu pada Perka. BKN No. 20 Tahun 2008 bahwa untuk mengoperasikan SAPK perlu didukung dengan tenaga fungsional Analisis Kepegawaian, Pranata Komputer dan Operator Komputer. Kami di bidang mutasi sama sekali belum memiliki tenaga analisis kepegawaian, dan pranata komputer“.

“ Sarana dan prasarana yang ada masih terbatas, ruang kerja yang sempit, tidak ada ruang khusus untuk pelayanan kenaikan pangkat, komputer PC tidak ada, yang dipakai untuk pengoperasian SAPK menggunakan notebook/laptop ”.

Pernyataan yang berkaitan dengan sumberdaya juga dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai bahwa :

“Untuk pengusulan NIP dalam SAPK semuanya dilakukan oleh operator atau user SAPK yang ada di Bidang INKA. Jadi saat ini di Bidang PKHP tidak memiliki operator/user SAPK”.

Pernyataan lainnya juga disampaikan oleh Staf Bidang Mutasi sekaligus *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional bahwa :

“Untuk personil sudah cukup, tapi kami perlu ada pelatihan atau bintek tentang SAPK”.

Dari berbagai informasi diatas secara umum tergambar bahwa ketersediaan sumber daya staf / pelaksana terhadap implementasi kebijakan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan sudah cukup memadai, sedang untuk kemampuan sumber daya staf masih perlu ditingkatkan. Begitu pula dengan anggaran yang disediakan juga masih belum memenuhi kebutuhan. Sarana dan prasarana fisik masih perlu peningkatan. Gedung kantor belum representatif, ruang kerja kecil dan sempit sehingga diperlukan tempat yang memenuhi syarat agar pelayanan kepegawaian dapat berjalan dengan baik.

c. Disposisi

Disposisi adalah aspek yang berkaitan dengan bagaimana sikap dan dukungan para pelaksana terhadap program atau kebijakan. Sikap dan dukungan sangat penting dalam proses implementasi, karena kesamaan pandangan terhadap apa yang dikerjakan bersama akan mempermudah pencapaian tujuan. Bila para pelaksana atau implementor kebijakan terpecah belah dalam hal sikap dan dukungan

tersebut maka apa yang akan dicapai dari suatu kebijakan tidak akan tercapai secara efektif dan efisien, karena akan menghadapi banyak rintangan dan kendala dari aparat pelaksana kebijakan itu sendiri, dimana pelaksanaan program atau kebijakan kadangkala bermasalah apabila pelaksana yang terkait didalamnya tidak dapat menjalankan program atau kebijakan dengan baik. Apabila pelaksana memiliki disposisi yang baik, maka dia akan melaksanakan program atau kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sedangkan apabila pelaksana memiliki sikap yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses pelaksanaan suatu program atau kebijakan juga tidak akan efektif dan efisien.

Komitmen atau kemauan merupakan faktor yang tidak bisa diabaikan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Keberhasilan implementasi program sangat bergantung pada komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan. Komitmen harus dimiliki oleh birokrasi pelaksana program yang menjadi target atau sasaran kebijakan. Dengan adanya komitmen berbagai masalah dalam implementasi kebijakan bisa dipecahkan karena setiap pelaksana program berpikir dan bertindak untuk kesuksesan implementasi kebijakan.

Implementor atau pelaksana memiliki komitmen yang kuat dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK. Hal ini terlihat dari sikap implementor dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pernyataan dari Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

“Kebijakan penggunaan SAPK sampai saat ini dapat kami terima dan laksanakan dengan baik karena lebih mempercepat dalam pelayanan kepegawaian. Staf pada masing-masing bidang bertugas dengan penuh semangat dan tanggung jawab”.

Pernyataan lainnya ditambahkan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional bahwa :

“Kebijakan penggunaan SAPK sampai saat ini dapat kami terima dan laksanakan dengan baik karena lebih mempercepat dalam pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS”.

Hal senada dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural bahwa :

“ Kami sangat mendukung dengan adanya kebijakan SAPK dalam proses pelayanan kenaikan pangkat yang mana dalam hal ini dapat lebih mempercepat dan mempermudah pekerjaan”.

Staf sekaligus user peremajaan data pada Bidang INKA juga mengemukakan sikapnya terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian bahwa :

“Kebijakan SAPK bagus karena dapat mengetahui data PNS yang tidak update dan dapat merubahnya dengan cepat sepanjang itu menjadi kewenangan kami. Selain itu juga dapat dilakukan sinkronisasi data antara database BKN dan database di SIMPEG”.

Selain sikap implementor, pengangkatan birokrat juga dapat membuat implementor mempunyai komitmen dalam melaksanakan tugasnya. Mengenai pengangkatan birokrat dapat dilihat dari pernyataan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

“Agar pengguna atau implementor yang menangani SAPK mempunyai komitmen dalam melaksanakan tugasnya maka ditunjuk dan diangkat secara formal melalui Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK. Walaupun sesungguhnya sudah merupakan tugas pokok dan fungsi masing-masing”.

Pendapat senada dikemukakan oleh user peremajaan data Bidang INKA bahwa :

“Kami ada penunjukan dan pengangkatan sebagai anggota Tim SAPK melalui SK. Bupati Nunukan”.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai perihal pengangkatan birokrat, bahwa :

“Untuk operator SAPK dilaksanakan di Bidang INKA, tidak ada penunjukan khusus di Bidang PKHP untuk pelayanan SAPK, walaupun pelayanan pengadaan untuk penetapan NIP merupakan tupoksi bidang kami”.

Pendapat senada dinyatakan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural bahwa :

“Pada awal penggunaan SAPK semua pengguna/implementor yang terlibat memang ada penunjukan dan pengangkatan secara formal melalui Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK, namun sekarang kami tidak tahu apakah Tim SAPK itu masih ada atau tidak, yang membuat SK-nya biasanya Bidang INKA. Tapi walaupun tidak ada penunjukan khusus, kami tetap bekerja karena sudah merupakan tupoksi masing-masing bidang”.

Pernyataan yang sama perihal pengangkatan birokrat juga dikemukakan oleh staf/user kenaikan pangkat dan pensiun fungsional bahwa :

“Sebelumnya ada penunjukan dalam bentuk SK Bupati, tapi tahun lalu kami sudah tidak menerima SK. Tapi walaupun tidak ditunjuk sebagai personil tim, kami tetap bekerja dengan menggunakan SAPK”.

Selain sikap implementor dan pengangkatan birokrat, insentif juga merupakan elemen yang berkaitan proses kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya insentif dapat menjadi faktor pendorong yang membuat para implementor melaksanakan perintah dengan baik. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa sikap dan komitmen pelaksana dapat ditingkatkan dengan upaya pemberian insentif yang mencukupi.

Adapun pernyataan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan mengenai insentif sebagai berikut :

“Untuk mendorong implementor yang tergabung dalam Tim SAPK untuk melaksanakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab maka diberikan insentif setiap bulan walaupun besarnya relatif kecil”.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh *user* peremajaan data Bidang INKA bahwa :

“Sebagai anggota Tim SAPK, kami menerima insentif setiap bulannya dengan jumlah yang cukup”.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai perihal insentif, bahwa :

“Tidak ada insentif yang kami terima yang terkait dengan penggunaan SAPK”.

Pendapat senada dinyatakan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural bahwa :

“Insentif hanya diberikan kepada implementor yang tergabung dalam Tim SAPK, sedang kami yang tidak termasuk dalam Tim tidak mendapatkan insentif. Kami sih berharap ada juga insentif karena kadang kami lembur sampai malam apabila banyak berkas usulan naik pangkat yang akan diinput dalam SAPK”.

Pernyataan yang sama perihal pemberian insentif juga dikemukakan oleh staf/*user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional bahwa :

“Sebelumnya kami pernah menerima insentif, tapi sekarang tidak ada lagi. Kami sih berharap tetap ada karena kadang kami sering lembur kalau banyak berkas yang harus di input dalam SAPK”.

Dari berbagai pendapat informan diatas, tergambar bahwa faktor disposisi dimana para implementor tidak seluruhnya diangkat sebagai personil Tim SAPK dan para implementor juga tidak seluruhnya diberikan insentif. Hanya personil pada Bidang Informasi Kepegawaian yang tergabung dalam Tim SAPK dan diberikan insentif.

d. Struktur Birokrasi

Menurut Edward III, variabel keempat yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi.

Birokrasi merupakan salah institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Ada dua karakteristik utama dari birokrasi yaitu *Standard Operational Procedure* (SOP) dan Fragmentasi.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

“Juklak atau mekanisme sebagai SOP untuk implementasi SAPK sudah diformalkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008”

Lebih lanjut hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional adalah sebagai berikut :

“Juklak atau mekanisme proses kenaikan pangkat dan pensiun sebagai SOP untuk mengoperasikan SAPK sudah diformalkan dalam Buku Panduan SAPK dan Perka. BKN No. 20 Tahun 2008”.

Kemudian hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai adalah sebagai berikut :

“Juklak dan SOP pelayanan pengadaan disusun dalam Buku Panduan SAPK dan modulnya sudah dibakukan dalam Perka. BKN No. 20 Tahun 2008”.

Wawancara juga dilakukan dengan *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional, dan berpendapat bahwa :

“SOP pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun dapat dilihat pada Perka. BKN Nomor 20 Tahun 2008 dan pada Buku Pedoman SAPK”.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh *user* peremajaan data pada Bidang INKA bahwa :

“SOP atau petunjuk peremajaan data dalam SAPK sudah disusun oleh BKN dalam bentuk Buku Pedoman SAPK”

Selain SOP, aspek fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab untuk melaksanakan implementasi kebijakan sangat dibutuhkan agar setiap implementor mengetahui dan paham akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam pelaksanaan suatu program, kadangkala terdapat penyebaran tanggung jawab diantara beberapa unit kerja maupun instansi, sehingga dibutuhkan adanya koordinasi dan kerjasama antara pihak-pihak yang terkait tersebut

Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

“ Secara umum kita melaksanakan tugas dan tanggung jawab pelayanan kepegawaian, penyebaran tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang sesuai dengan Peraturan Bupati tentang tugas pokok dan fungsi. Sedang untuk tugas implementasi SAPK diberikan tugas dan tanggung masing-masing sesuai dengan Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK.”

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh staf/*user* peremajaan data pada Bidang INKA bahwa :

“Secara teknis yang ditunjuk bergabung dalam Tim SAPK ada pembagian tugas dan tanggung jawab tetapi tidak dijelaskan secara rinci dalam SK Tim. Jadi selama ini kami bekerja karena memang sudah menjadi tupoksi bidang INKA”.

Pernyataan yang berbeda disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai bahwa :

“Walaupun pelayanan pengadaan merupakan salah satu bagian dari SAPK, tapi tidak ada satu pun personil bidang kami yang ditunjuk sebagai anggota Tim SAPK, maka penyebaran tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Tim SAPK tidak ada”.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional, bahwa :

“Secara umum pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun memang sudah menjadi tupoksi kami di Bidang Mutasi Pegawai. Penyebaran tugas dan tanggung jawab diberikan mengacu pada Peraturan Bupati tentang tugas pokok dan fungsi. Akan tetapi penyebaran tugas dan tanggung jawab pengoperasian SAPK di bidang kami tidak ada, karena tidak ada personil di bidang mutasi yang ditunjuk sebagai anggota Tim SAPK”.

Dari pernyataan tersebut diatas, diketahui bahwa prosedur yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan SAPK diatur dalam bentuk tatacara baku pelaksanaan, yang lebih dikenal dengan SOP, SOP inilah yang menjadi acuan untuk seluruh pelaksana kebijakan dalam bekerja.

Kemudian dari pernyataan informan tersebut diatas, juga dapat diketahui bahwa bentuk koordinasi dan kerjasama antar pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan kebijakan SAPK berjalan dengan baik, ini terlihat dengan kesigapan para pelaksana dalam menyelesaikan berbagai masalah yang timbul ini dilihat dari tanggung jawab yang dimiliki sesuai dengan tugas dan fungsi yang mereka miliki

3. Upaya-upaya Untuk Optimalisasi Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.

Walaupun kebijakan SAPK sudah dapat diimplementasikan dalam pelayanan kepegawaian yang meliputi pelayanan pengadaan untuk penetapan NIP, pelayanan kenaikan pangkat, pensiun dan mutasi lain-lain untuk peremajaan data, namun dalam pelaksanaannya belum maksimal sehingga diperlukan upaya-upaya agar tujuan kebijakan SAPK dapat tercapai. Sesuai dengan tujuan awal penelitian yang ingin melihat upaya-upaya dalam rangka untuk optimalisasi implementasi SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan. Dari hasil wawancara dari beberapa informan dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan suatu pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian di BKDD Kabupaten Nunukan sudah dikomunikasikan atau disampaikan kepada SKPD dan kepada staf. Selama ini kebijakan SAPK hanya disosialisasikan lewat Surat Edaran Sekretaris Daerah dan penyampaian secara lisan pada saat PNS berurusan di BKDD Kabupaten Nunukan. Bentuk sosialisasi yang dilakukan dianggap belum efektif, . karena isi surat edaran tersebut belum tentu sampai kepada semua staf yang ada di SKPD. Oleh karena itu diperlukan bentuk komunikasi atau sosialisasi dalam bentuk yang lain.

Berkaitan dengan hal tersebut Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan mengungkapkan sebagai berikut :

“Selama ini kebijakan SAPK disosialisasikan dalam bentuk surat edaran, agar lebih optimal ke depan akan dilakukan sosialisasi melalui forum khusus atau pertemuan sehingga bisa terjadi dialog interaktif terutama untuk SKPD dikecamatan-kecamatan”.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi

Fungsional sebagai berikut :

“Bahwa PNS tenaga fungsional lebih banyak bertugas di kecamatan-kecamatan, sosialisasi dalam bentuk surat edaran sepertinya tidak cukup, perlu dilakukan sosialisasi dalam bentuk pertemuan atau tatap muka sehingga bisa terjadi tanya jawab tentang kebijakan SAPK”.

Dari informan tergambar bahwa diperlukan bentuk sosialisasi dalam bentuk lain berupa pertemuan atau tatap muka sehingga memungkinkan terjadinya dialog ataupun tanya jawab.

b. Sumberdaya

Ketersediaan sumberdaya dalam melaksanakan sebuah program atau kebijakan merupakan salah satu faktor yang harus selalu diperhatikan, jika kebijakan tersebut akan terlaksana sebagaimana yang telah direncanakan.

Sumberdaya pendukung kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan yang perlu ditingkatkan adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural yaitu sebagai berikut :

“User kenaikan pangkat dan pensiun perlu ditambah 1 orang menjadi 2 orang karena selama ini user yang ada kadang lembur sampai malam untuk menginput usulan kenaikan pangkat. Selain itu sangat diperlukan adanya tenaga analis kepegawaian yang memverifikasi berkas sebelum diinput ke dalam SAPK”.

. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan sebagai berikut :

“Personil untuk mengoperasikan SAPK sebagai user pengadaan dilakukan oleh user bidang INKA, seharusnya personil dibidang kami ada yang ditunjuk sebagai user pengadaan”.

Dari informan tergambar bahwa untuk optimalisasi SAPK diperlukan penambahan sumberdaya baik kualitas maupun kuantitas. Pengangkatan *user* pengadaan dan penambahan *user* kenaikan pangkat.

c. Disposisi

Kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan selama ini dapat terlaksana berkat dukungan dan komitmen para pelaksana pada masing-masing bidang. Hal yang berkaitan dengan disposisi adalah pengangkatan birokrat secara formal dan pemberian insentif. Namun demikian tidak semua implementor yang mengoperasikan SAPK diangkat secara formal dan diberikan insentif, hal ini tentunya dapat menimbulkan ketidaksamaan sikap dalam melaksanakan program dan kebijakan. Berkenaan dengan hal tersebut, Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional mengungkapkan pendapat sebagai berikut :

“Sebaiknya semua pengguna SAPK ditunjuk sebagai Tim SAPK dan kalau ada insentif semuanya harus diberikan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan”.

Hal senada juga disampaikan oleh *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural bahwa :

“Kalau teman-teman user lain diangkat secara formal tergabung dalam Tim SAPK dan diberikan insentif, kami sih berharap juga demikian, karena kami juga sebagai pelaksana kebijakan SAPK”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan diketahui bahwa untuk menghindari kecemburuan, maka semua implementor sebaiknya diangkat secara formal sebagai anggota Tim dan juga diberikan insentif secara wajar.

d. Struktur Birokrasi

Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menghambat jalannya kebijakan. Ruang lingkup kebijakan SAPK meliputi berbagai pelayanan sehingga terjadi penyebaran tanggung jawab. Untuk itu dibutuhkan kerjasama dan koordinasi yang baik.

Dari wawancara yang dilakukan dengan *user* kenaikan pangkat dan pensiun struktural yang menyatakan bahwa :

“Selama ini kami selalu berkoordinasi dengan bidang INKA apabila terdapat data PNS yang belum update pada aplikasi SAPK”.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian sebagai berikut :

“Koordinasi pengoperasian SAPK selama ini biasanya kami lakukan apabila ada hal yang diperlukan, sebaiknya dilakukan secara rutin sehingga kerjasama dalam pemanfaatan SAPK lebih optimal.

Dari hasil wawancara dengan para informan dapat diketahui bahwa koordinasi selama ini di antara sesama implementor SAPK pada masing-masing bidang sudah berjalan dengan baik, akan tetapi hanya pada saat tertentu, dan ke depan akan dilakukan secara rutin

C. Pembahasan

1. Analisis Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat dijelaskan sejauhmana implementasi atau pelaksanaan kebijakan SAPK ini dapat berjalan memenuhi tuntutan dari isi kebijakannya, atau sejauhmana implementor/pelaksana yang ada di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ini mampu menyelenggarakan pedoman pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK di Kabupaten Nunukan secara maksimal. Dari hasil wawancara dengan para informan diketahui bahwa secara umum proses pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik. Semua isi dan ketentuan dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK sudah terlaksana dengan baik namun belum secara optimal.

a. Tujuan

Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk menjamin itu semua maka diperlukan Informasi ASN yaitu serangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh dan terintegrasi berbasis teknologi. Dari pengertian tersebut maka dapat diartikan bahwa Manajemen ASN itu bersifat dinamis dalam rangka pengelolaan pegawai. Dari sisi kepegawaian langkah penyajian informasi ini dapat dilakukan dengan cara menghimpun data mutasi kepegawaian dalam format Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang dibangun oleh Badan Kepegawaian Negara.

Aplikasi SAPK dapat digunakan secara *online* oleh seluruh mitra kerja BKN untuk pelayanan kepegawaian seperti informasi PNS, Kenaikan Pangkat, Pensiun, Penetapan NIP dan mutasi lainnya. Hal ini tentu akan meningkatkan akurasi data PNS yang berdampak terhadap *clean government* dan *good-governance*. Untuk mendukung implementasi SAPK telah dikeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK, sehingga SAPK dapat digunakan BKD dan pengelola kepegawaian lainnya.

Dari hasil wawancara dengan para informan dapat dirumuskan bahwa dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 berisi beberapa ketentuan dan penjelasan yang meliputi antara lain ruang lingkup, karakteristik, personil, sarana dan prasarana dan ketentuan umum lainnya, sehingga dengan demikian tujuan dari dikeluarkannya Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 untuk dapat dijadikan pedoman dan memudahkan instansi pengguna dalam pemanfaatan SAPK termasuk Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dapat terlaksana .

b. Ruang Lingkup dan Modul SAPK

1) Aplikasi Pengadaan

Sebelum menggunakan SAPK, pelayanan pengadaan untuk pengusulan penetapan NIP dilakukan secara manual. Setelah peserta dinyatakan lulus ujian, maka yang bersangkutan harus melengkapi persyaratan yang telah ditentukan. Setelah persyaratan lengkap diteruskan ke Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin untuk dilakukan verifikasi. Apabila ada berkas yang tidak lengkap, Kanreg. BKN

memberitahukan secara tertulis. Proses seperti ini tidak efisien dan efektif karena memerlukan waktu yang cukup lama.

Pelayanan kepegawaian khususnya pengadaan dilakukan sekali dalam setahun yang usulan formasinya disampaikan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Setelah usulan diterima dan disetujui maka langkah selanjutnya adalah mengusulkannya melalui SAPK, sehingga data pegawai baru langsung masuk ke dalam *database* nasional dan secara sistem juga akan mendapatkan penetapan NIP (Nomor Identitas Pegawai). Kebijakan SAPK sudah digunakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan untuk pelayanan pengadaan PNS formasi umum, tenaga honorer kategori I (K1), honorer kategori II (K.II) dan formasi khusus dokter. Dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa aplikasi pengadaan PNS digunakan untuk proses pengusulan NIP, yang meliputi :

- a) Pengendalian formasi
- b) Usul dari instansi
- c) Penomoran agenda usul penetapan NIP
- d) Penetapan NIP di BKN, dan
- e) Pencetakan Surat Keputusan.

Proses pengadaan untuk penetapan NIP yang dilakukan dengan menggunakan SAPK dapat dilaksanakan secara baik tanpa kendala yang berarti, kecuali jaringan internet yang sering memperlambat dalam proses pengusulan pada SAPK.

2) Aplikasi Kenaikan Pangkat

Proses pelayanan kenaikan pangkat sebelum menggunakan SAPK dilakukan secara manual. Semua berkas yang diusulkan oleh PNS yang merasa akan naik pangkat ke BKDD Kabupaten Nunukan, langsung diserahkan ke BKN Kantor Regional VIII Banjarmasin tanpa ada penyaringan sehingga pada saat verifikasi terdapat banyak berkas yang tidak lengkap, bahkan PNS tersebut tidak memenuhi syarat untuk dinaikkan pangkatnya.

Pelayanan Kenaikan Pangkat dilaksanakan dua kali atau dua periode dalam setahun yaitu periode bulan April dan periode bulan Oktober. Setiap periode kenaikan pangkat mempunyai batas waktu akhir pengusulan berkas secara elektronik melalui SAPK, yaitu periode April batas akhir pengusulan berkas secara elektronik pada setiap tanggal 28 Februari, sedangkan untuk periode bulan Oktober batas akhir pengusulan berkas secara elektronik pada tanggal 31 Agustus. Pengusulan kenaikan pangkat/golongan Penata Muda Tingkat I, III/d ke bawah pengusulannya langsung ke Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin, sedang untuk pangkat/golongan Pembina, IV/a dan Pembina Tingkat I, IV/a diusulkan ke Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin oleh Gubernur. Kenaikan pangkat untuk pangkat/golongan Pembina Utama Muda ke atas diusulkan ke BKN Pusat.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sudah menggunakan SAPK untuk proses kenaikan pangkat pada periode April 2013. Sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008, disebutkan bahwa aplikasi kenaikan pangkat PNS, meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a) Usul permintaan nota persetujuan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- b) Usul permintaan nota pertimbangan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- c) Pengagendaan usul permintaan nota persetujuan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- d) Pengagendaan usul permintaan nota pertimbangan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- e) Pengecekan usul permintaan nota persetujuan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- f) Pengecekan Usul permintaan nota pertimbangan teknis kenaikan pangkat PNS yang berpangkat Pembina Utama golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- g) Pencetakan nota persetujuan / pertimbangan teknis kenaikan pangkat PNS.
- h) Pencetakan Surat Keputusan kenaikan pangkat PNS oleh instansi.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan mengajukan usul kenaikan pangkat per periode rata-rata 300-400 usulan, namun dalam pelaksanaannya belum berjalan optimal. Hal ini dapat terlihat pada penerimaan Surat Keputusan kenaikan pangkat yang tidak tepat waktu sesuai periode kenaikan pangkat PNS. Kenaikan pangkat periode 1 April diterima pada bulan Mei atau Juni. Demikian halnya dengan kenaikan pangkat periode 1 Oktober baru dapat diterima pada bulan November maupun Desember. Yang sering menjadi kendala adalah jaringan internet untuk mengakses SAPK sering mengalami gangguan dan data PNS yang akan naik

pangkat belum *update* sehingga harus diremajakan terlebih dahulu sebelum diusulkan dalam SAPK untuk proses kenaikan pangkat.

3) Aplikasi Pensiun

Walaupun jumlah PNS yang pensiun tidak terlalu banyak, namun sebelum menggunakan SAPK prosesnya memerlukan waktu yang lama. Berkas usulan pensiun yang diajukan ke BKDD dan selanjutnya diteruskan ke Kanreg. VIII BKN Banjarmasin untuk dilakukan verifikasi secara manual. Apabila ada berkas yang tidak lengkap, perbaikannya memerlukan waktu yang lama karena menunggu pemberitahuan tertulis dari BKN.

Proses pelayanan kepegawaian selanjutnya pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan yang menggunakan aplikasi SAPK adalah proses pelayanan pensiun. Proses pelayanan pensiun dilakukan 6 bulan sebelum masa pensiun bagi pegawai negeri sipil yang memasuki batas usia pensiun. Untuk melakukan usulan pensiun harus menggunakan SAPK.

Proses pensiun sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa aplikasi pensiun PNS meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a) Usul permintaan penetapan surat keputusan pensiun PNS serta janda/dudanya karena mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, tewas dan cacat karena dinas bagi PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- b) Usul permintaan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pengabdian dan pemberhentian dengan hormat sebagai PNS dengan hak pensiun sertra penetapan

- pensiun janda/dudanya bagi PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- c) Usul permintaan permintaan teknis pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- d) Pengagendaan usul permintaan penetapan surat keputusan pensiun PNS serta janda/dudanya karena mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, tewas dan cacat karena dinas bagi PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- e) Pengagendaan usul permintaan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pengabdian dan pemberhentian dengan hormat sebagai PNS dengan hak pensiun serta penetapan pensiun janda/dudanya bagi PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.
- f) Pengecekan usul penetapan surat keputusan pensiun PNS serta janda/dudanya karena mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, tewas dan cacat karena dinas bagi PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dari instansi.
- g) Pengecekan usul permintaan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pengabdian dan pemberhentian dengan hormat PNS serta janda/dudanya dengan hak pensiun bagi PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dari instansi.

- h) Pencetakan surat keputusan pensiun PNS serta janda/dudanya karena mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, tewas dan cacat karena dinas bagi PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah.
- i) Pencetakan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pengabdian dan pemberhentian dengan hormat PNS serta janda/dudanya dengan hak pensiun bagi PNS yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.

Proses pelayanan pensiun dilakukan apabila ada PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan mencapai batas usia pensiun, meninggal, mengundurkan diri sebagai PNS dengan hak pensiun. Proses pelayanan ini relatif lebih mudah, biasanya hanya data yang harus diremajakan sebelum dilakukan pengusulan pensiun melalui SAPK.

4) Aplikasi Peremajaan Data

Proses peremajaan data ini dilakukan setiap ada perubahan data atau mutasi pegawai baik kenaikan pangkat, perubahan jabatan, mutasi masuk atau pun keluar dan mutasi data kepegawaian lainnya. Sebelum menggunakan aplikasi SAPK proses peremajaan data atau mutasi lain-lain dilakukan secara manual. Setiap perubahan data PNS, maka data perubahannya harus dikirim ke BKN Pusat dan Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin, karena data kepegawaian PNS belum terintegrasi dan terkoneksi secara *on-line*. Hal ini tentu sangat tidak efisien dan efektif karena membutuhkan waktu yang cukup lama.

Bahwa dalam rangka mendukung pelaksanaan manajemen kepegawaian nasional dan peningkatan pelayanan kepegawaian terhadap PNS dibutuhkan database

PNS yang akurat dan terkini, yaitu database PNS yang senantiasa dilakukan proses peremajaan data dengan menggunakan satu sistem aplikasi pelayanan kepegawaian yang terpadu dan terintergrasi dengan database PNS.

Sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa aplikasi mutasi lain-lain atau peremajaan data PNS digunakan untuk melakukan pemutakhiran data baik yang digunakan oleh BKN maupun yang digunakan unit pengelola kepegawaian instansi. Peremajaan data kepegawaian harus dilakukan setiap terjadi mutasi dari PNS atau kondisi data terkini yang berhubungan dengan kepegawaian dengan menggunakan SAPK yang terintegrasi dan terhubung dalam database nasional dari PNS.

Peremajaan data adalah pemutakhiran data PNS terkini melalui media elektronik yang dilakukan oleh pengelola kepegawaian baik di BKN maupun instansi pusat daerah sesuai dengan kewenangan masing-masing dan selanjutnya disimpan dalam database PNS.

Dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengembangan Database Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa kegiatan peremajaan data PNS dapat dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) baik di Instansi Pusat maupun Instansi Daerah dengan kewenangan diatur sebagai berikut :

a) BKN Pusat meliputi:

- (1) penetapan NIP Calon PNS;
- (2) perubahan tanggal, bulan, dan tahun lahir;

- (3) perubahan unit organisasi;
- (4) perubahan nama;
- (5) kenaikan pangkat golongan ruang;
- (6) TMT pangkat golongan ruang;
- (7) peningkatan pendidikan;
- (8) riwayat hukuman disiplin;
- (9) cuti diluar tanggungan negara;
- (10) pengaktifan kembali sebagai PNS;
- (11) pemberhentian/pensiun;
- (12) perpindahan antar instansi;
- (13) PNS yang diperbantukan dipekerjakan; dan
- (14) pengangkatan dalam jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan fungsional umum.

b) Kantor Regional BKN:

- (1) penetapan NIP Calon PNS;
- (2) perubahan nama;
- (3) perubahan unit organisasi;
- (4) kenaikan pangkat golongan ruang;
- (5) TMT pangkat golongan ruang;
- (6) peningkatan pendidikan;
- (7) riwayat hukuman disiplin;
- (8) pemberhentian pensiun;

- (9) perpindahan antar instansi; dan
- (10) pengangkatan dalam jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan fungsional umum.

c) Biro Kepegawaian Instansi Pusat:

- (1) SK pengangkatan sebagai Calon PNS;
- (2) SK pengangkatan sebagai PNS;
- (3) perubahan unit organisasi;
- (4) SK kenaikan pangkat golongan ruang;
- (5) pemberhentian PNS atas permintaan sendiri;
- (6) perpindahan PNS di lingkungan instansi;
- (7) pengangkatan dalam jabatan;
- (8) riwayat diklat PNS;
- (9) riwayat hukuman disiplin; dan
- (10) riwayat keluarga.

d. Bagian/BKD Prov/Kabupaten/Kota:

- (1) SK pengangkatan sebagai Calon PNS
- (2) SK pengangkatan sebagai PNS;
- (3) perubahan unit organisasi;
- (4) SK kenaikan pangkat golongan ruang;
- (5) pemberhentian PNS atas permintaan sendiri;
- (6) perpindahan PNS di lingkungan instansi;
- (7) pengangkatan dalam jabatan;

- (8) riwayat hukuman disiplin;
- (9) riwayat diklat PNS; dan
- (10) Riwayat keluarga

Selain itu kegiatan peremajaan data juga meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a) Peremajaan Data Pegawai untuk PNS yang mengalami perpindahan antar kabupaten/kota dalam satu provinsi dilakukan oleh Gubernur.
- b) Peremajaan Data Kepegawaian untuk pangkat golongan ruang dilakukan pada saat proses pemberian pertimbangan kenaikan pangkat PNS baik yang dilakukan oleh BKN Pusat maupun Kantor Regional BKN.
- c) Peremajaan Data Elektronik PNS untuk pemberhentian karena telah mencapai batas usia pensiun dilakukan secara on-line oleh BKN Pusat dan Kantor Regional BKN pada saat proses penetapan pertimbangan Surat Keputusan Pensiun.
- d) Khusus Calon PNS, proses input data Calon PNS dan Daftar Riwayat Hidup sebagai data awal yang akan dishpan dalam database PNS dilakukan pada saat pemberian pertimbangan penetapan NIP oleh BKN Pusat maupun Kantor Regional BKN.
- e) Hasil peremajaan data di unit pengolahan dituangkan dalam bentuk laporan.
- f) Untuk mengetahui jumlah prestasi peremajaan data yang dilakukan oleh operator dibuat laporan.
- g) Peremajaan Data Pegawai untuk PNS yang mengalami perpindahan antar kabupaten kota dalam satu provinsi dilakukan oleh unit pengelola kepegawaian tingkat provinsi.

h) Data Manual dalam bentuk dokumen tata naskah akan diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tersendiri yang terintegrasi dengan sistem aplikasi manajemen pengelolaan dokumen PNS.

Dari hasil wawancara dengan informan diperoleh informasi bahwa walaupun kebijakan SAPK ini sudah diimplementasikan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, namun masih banyak data PNS yang belum valid atau tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya. Untuk itu dilakukan rekonsiliasi dan sinkronisasi data dengan BKN Regional VIII Banjarmasin. Dengan kegiatan rekonsiliasi diharapkan tercapainya database PNS yang valid.

Selain itu, kegiatan peremajaan data dilakukan dengan meminta pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan apabila ada perubahan data PNS di lingkungan unit kerjanya. Selama ini dokumen perubahan data PNS pada SKPD jarang dikirim ke BKDD sebagai implementor SAPK. Terutama untuk jabatan fungsional guru dan jabatan fungsional tenaga kesehatan. Untuk itu sinkronisasi data dengan Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan senantiasa dilakukan. Sinkronisasi data juga dilakukan dengan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang mengelola gaji PNS. Dengan demikian diharapkan dapat mempercepat proses validasi database SAPK.

c. Karakteristik SAPK

Sebelum SAPK diterapkan oleh BKN terdapat beberapa permasalahan dalam sistem informasi kepegawaian yang dianggap belum optimal seperti belum adanya suatu sistem yang terpadu dan terintegrasi yang kerap mengakibatkan duplikasi data,

belum adanya standar/ keseragaman struktur, integrasi, dan kualitas data sehingga menyebabkan inefisiensi dalam penanganan masalah kepegawaian.

Untuk menjawab permasalahan tersebut BKN telah mengembangkan sistem aplikasi layanan kepegawaian berbasis komputer yang terkoneksi dan terintegrasi sebagai standarisasi pelayanan dibidang kepegawaian, menggunakan satu basis data kepegawaian baku, penerapan klasifikasi baku tabel referensi dan pemanfaatan jaringan komunikasi data antara instansi dengan BKN, Kantor BKN Regional, serta Badan Kepegawaian Daerah.

d. Kelembagaan SAPK

Secara normatif lembaga yang mengelola SAPK adalah BKN, Kantor Regional BKN dan Biro Kepegawaian/Badan/Bagian Kepegawaian Instansi. Setiap lembaga memiliki kewenangan begitupun halnya dengan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan. Dari hasil wawancara dengan para informan diketahui bahwa selama ini apa yang menjadi tugas dan kewenangan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dapat dilaksanakan dengan baik.

e. Personil

Mengacu pada Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 dijelaskan bahwa untuk mengoperasikan SAPK perlu didukung dengan personil yang mempunyai kemampuan sebagai Pranata Komputer, Analisis Kepegawaian dan Operator komputer.

Dari hasil wawancara dengan informan diperoleh data personil yang mengoperasikan SAPK dalam pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Personil Pendukung Implementasi SAPK

No.	Tenaga	Jumlah
1.	Operator Komputer /User	4
2.	Pranata Komputer	1
3.	Analisis Kepegawaian	0

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa personil yang memiliki kemampuan sebagai analis kepegawaian belum ada, akan tetapi pengoperasian SAPK tetap dapat berjalan dengan baik walaupun belum optimal. karena personil lain sudah pernah mengikuti pelatihan dan bintek tentang pemanfaatan SAPK sehingga pemahaman tentang SAPK mereka sudah miliki. Selain itu apabila ada kesulitan dalam pengoperasian SAPK, dilakukan koordinasi dan konsultasi dengan Kantor Regional BKN.

Dari hasil wawancara dengan informan diperoleh penjelasan, bahwa sudah ada 2 personil yang sudah ditugaskan untuk mengikuti diklat analisis kepegawaian sebagai syarat mutlak untuk diangkat sebagai tenaga analisis kepegawaian. Tenaga analisis kepegawaian inilah yang akan menverifikasi kevalidan dan keabsahan dokumen persyaratan yang akan diusulkan ke SAPK untuk diproses lebih lanjut, sehingga kedepannya pemanfaatan SAPK dalam pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian dan dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan lebih optimal. Dengan adanya tenaga analisis kepegawaian diharapkan proses pelayanan yang dilakukan

dengan SAPK tidak ada lagi yang dinyatakan berkas tidak lengkap, sehingga pelayanan kepegawaian menjadi efektif dan efisien.

f. Sarana dan Prasarana

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan para informan diperoleh data sarana dan prasarana SAPK yang ada pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan untuk menunjang kelancaran proses pelayanan kepegawaian SAPK secara *online* yaitu :

Tabel 4.9
Sarana dan Prasarana Pendukung Implementasi SAPK

No.	Nama Perangkat	Jumlah	Kondisi
1.	Komputer	7	Baik
2.	laptop	2	Baik
3.	Printer	5	Baik
4.	Scanner	3	Baik
5.	Modem <i>Speedy</i>	2	Baik
6.	Modem VPN/IP	1	Gangguan

Dari tabel di atas terlihat bahwa sarana dan prasarana yang digunakan dalam mengoperasikan SAPK masih berfungsi dengan baik, kecuali jaringan VPN/IP untuk sementara waktu mengalami gangguan dari *vendornya* yaitu PT. Telkom. Namun demikian pengoperasian SAPK tetap dapat berjalan karena sudah terpasang modem *speedy* dengan *bandwidth* 2 mbps untuk mengakses SAPK meskipun melalui jalur umum *internet public* sehingga menyebabkan jalur data yang digunakan lambat dibandingkan dengan menggunakan jalur khusus VPN/IP.

Dengan beban kerja yang cukup tinggi, dari sisi kuantitas jumlah komputer dan laptop masih perlu penambahan untuk pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun.

Laptop yang digunakan merupakan milik pribadi. Begitu juga dengan jumlah printer perlu ada penambahan.

Dari uraian sebagaimana tersebut diatas dapat dirumuskan bahwa Implementasi kebijakan SAPK yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan merupakan salah satu wujud dari konsep administrasi kebijakan publik dengan melakukan inovasi untuk memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat. Penerapan SAPK ini juga merupakan bentuk pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan termasuk bentuk *e-government* dengan sistem G2G (*government to government*) karena SAPK ini menghubungkan antara BKN dan Badan Kepegawaian Daerah seluruh Indonesia.

Dengan adanya kebijakan SAPK ini semua proses pelayanan kepegawaian yang meliputi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan peremajaan data, prosesnya akan lebih efektif dan efisien.

2. Analisis Aspek-aspek Pendorong dan Penghambat Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian

Sebagaimana telah diuraikan pada hasil penelitian bahwa faktor-faktor pendorong maupun penghambat implementasi kebijakan SAPK meliputi hal-hal yang berasal dari faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi, struktur birokrasi. Dari hasil penelitian ini kemudian penulis menganalisisnya secara deskriptif kualitatif sebagai berikut :

a. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan suatu pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah berupa adanya komunikasi yang berjalan dengan baik diantara pihak-pihak yang terkait, apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada kelompok sasaran (*target group*) dalam hal ini satuan kerja perangkat daerah (pegawai negeri sipil) dan pengguna atau implementor sehingga akan mengurangi distorsi implementasi dalam upaya pencapaian tujuan kebijakan.

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan adalah :

- 1) Transmisi yaitu penyaluran komunikasi yang baik
- 2) Kejelasan yaitu komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan
- 3) Konsistensi yaitu perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan.

Berkenaan dengan aspek transmisi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada informan bahwa kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian disampaikan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan kepada seluruh instansi atau SKPD hanya dengan melalui Surat Edaran Sekretaris Daerah. Tidak ada forum, rapat ataupun pertemuan khusus untuk mensosialisasikan implementasi kebijakan SAPK kepada seluruh SKPD. Selain itu kebijakan SAPK juga disampaikan secara langsung kepada PNS pada saat mengantar berkas untuk

diusulkan. Sedangkan kepada implementor dalam hal ini masing-masing Kepala Sub Bidang, *user* dan staf yang menangani pelayanan pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan peremajaan data sebagian besar mendapatkan informasi langsung dari Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin melalui sosialisasi ataupun forum khusus. Selain itu informasi tentang pemanfaatan SAPK juga diperoleh melalui surat edaran dari BKN maupun Kanreg. BKN..

Berdasarkan teori implementasi yang dikemukakan oleh Edward III, bahwa melalui aspek komunikasi berupa penyampaian informasi dengan baik dalam proses pelaksanaan suatu program atau kebijakan dapat menyadarkan semua pihak yang terlibat agar mereka tahu apa yang menjadi tujuan dan sasaran suatu program atau kebijakan, sehingga tidak ada ketimpangan dalam pelaksanaannya. Begitupun dengan pelaksanaan kebijakan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan, perlu adanya penyampaian informasi yang baik kepada seluruh *target group* dalam hal ini SKPD/PNS, sehingga mereka tahu mengenai keberadaan serta tujuan kebijakan tersebut.

Dilihat dari aspek kejelasan, dari hasil wawancara yang dilakukan kepada informan bahwa komunikasi yang disampaikan sangat jelas dalam bentuk Surat Edaran yang berpedoman pada aturan. Hambatan akan terjadi apabila Surat Edaran tersebut tidak mendapatkan perhatian penuh dari seluruh PNS pada SKPD masing-masing.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Edward III yang menyatakan bahwa kejelasan informasi yang disampaikan merupakan hal penting agar seluruh

pihak yang terkait dapat mengerti maksud dan tujuan informasi tersebut dan dapat menjalankan fungsinya masing-masing. Ketidakjelasan informasi dapat menyebabkan kesalahan persepsi terhadap kebijakan SAPK tersebut, sehingga pelaksanaannya dapat melenceng dari tujuan awal. Oleh karena itu dalam komunikasi perlu memperhatikan dan memastikan kejelasan informasi agar dipahami oleh semua pihak.

Kemudian dari aspek konsistensi, tentunya apa yang diperintahkan atau diinformasi tidak berubah-ubah karena berpedoman pada aturan yang ada. Menurut teori yang dikemukakan oleh Edward III konsistensi atas informasi yang disampaikan diperlukan guna menghindari kebingungan diantar pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaannya. Begitupun dengan pelaksanaan Kebijakan SAPK di BKDD di Kabupaten Nunukan ini sangat dituntut adanya konsistensi informasi karena jika terjadi perubahan secara otomatis informasi yang beredar juga ikut berubah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan bahwa ketiga aspek dalam komunikasi dapat berjalan dengan baik, karena seluruh petunjuk dan informasi tentang pengimplementasian kebijakan SAPK yang dikomunikasikan melalui Surat Edaran sudah berpedoman pada Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian. Selain itu implementor secara non formal memberikan informasi mengenai kebijakan pelayanan kepegawaian melalui SAPK pada saat PNS mengantar berkas usulan untuk diproses lebih lanjut,

sehingga secara tidak langsung sosialisasi implementasi SAPK dapat terlaksana dengan baik.

b. Sumberdaya

Sumberdaya berkaitan dengan segala sumberdaya yang digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam penelitian ini sumberdaya yang dimaksud adalah sumberdaya manusia atau staf dan fasilitas fisik atau sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari informan bahwa secara umum jumlah pegawai yang menangani implementasi SAPK sudah cukup memadai, hanya untuk pelayanan pengadaan implementornya atau *user*nya tidak ada, namun demikian pelayanan pengadaan untuk pengusulan NIP tetap berjalan karena dibantu oleh *user* pada Bidang INKA. Dan pada saat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan semua pegawai pada masing-masing bidang dapat diberdayakan termasuk pegawai non PNS. Walaupun demikian, *user* untuk pelayanan pengadaan harus ditunjuk sehingga dapat berjalan maksimal dan tidak bergantung pada bidang lain. Kemudian dilihat dari sisi kompetensi, pegawai yang menangani SAPK kurang optimal walaupun sebagian besar sudah pernah mengikuti pelatihan SAPK, karena belum sesuai dengan Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008 bahwa pengoperasian SAPK harus didukung dengan tenaga Pranata Komputer, Analisis Kepegawaian dan Operator Komputer. Pegawai yang mempunyai jabatan Pranata Komputer baru 1 orang, itupun belum setahun diangkat sebagai Pranata Komputer. Untuk tenaga operator komputer tidak ada masalah karena semua implementor memiliki

pemahaman tentang komputer dan sudah ikut pelatihan SAPK. Tenaga Analisis Kepegawaiaan belum ada padahal kompetensinya sangat dibutuhkan dalam memeriksa dan menverifikasi berkas yang akan di input dalam SAPK. Keabsahan dan kevalidan berkas yang akan di input dalam SAPK sangat mempengaruhi implementasi SAPK dalam mempercepat proses pelayanan kepegawaiaan. Apabila berkas tidak valid maka berkas usulan tidak akan bisa di proses lebih lanjut dan akan dikembalikan untuk diperbaiki di instansi.

Dari paparan di atas dapat dirumuskan bahwa sumberdaya staf dari sisi kuantitas atau jumlah sudah memadai karena semua staf dapat diberdayakan, akan tetapi dari sisi kompetensi masih perlu peningkatan terutama kebutuhan adanya tenaga analisis kepegawaiaan.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Edward III yang menyatakan bahwa jumlah dan kualitas implementor yang memadai sangat memberikan dampak yang positif dalam pelaksanaan program. Jumlah dan kualitas dari implementor yang memadai dapat memberikan dampak positif dalam implementasi.

Kemudian dari aspek fasilitas atau sarana dan prasarana, berdasarkan hasil wawancara dari informan dan observasi pada Kantor Badan Kepegawaiaan dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan masih perlu peningkatan. Gedung kantor yang belum representatif, ruang kerja pelayanan yang sempit, belum ada ruang khusus untuk pelayanan SAPK, sehingga mengurangi kenyamanan dalam bekerja. Jumlah komputer perlu ditambah sehingga ada komputer yang khusus digunakan untuk mengoperasikan SAPK. Selama ini komputer yang ada digunakan multi fungsi untuk

kepentingan lainnya, sehingga berdampak pada efisiensi pelayanan. Dan yang paling sering menjadi kendala dalam pengimplementasian SAPK adalah jaringan koneksi untuk mengakses SAPK sering mengalami gangguan. Jaringan VPN-IP dari TELKOM yang terpasang sebagaimana yang direkomendasi oleh BKN juga mengalami gangguan, sehingga yang dipakai adalah jaringan internet umum. Karena seringnya mengalami gangguan, terkadang *user* kenaikan pangkat fungsional melakukan input data usulan pada SAPK di Kantor PT. TELKOM.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan bahwa fasilitas sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam pengimplementasian SAPK. Implementor mungkin memiliki staf yang cukup, mengerti tugas dan fungsi, tetapi tanpa adanya dukungan fasilitas sarana dan prasarana maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan optimal.

c. Disposisi

Disposisi merupakan salah satu faktor penting dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Aspek yang berkaitan dengan disposisi adalah sikap implementor, pengangkatan birokrat dan pemberian insentif.

Dari aspek sikap implementor terhadap implementasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan, bahwa semua implementor dapat menerima kebijakan SAPK ini dan menjalankannya dengan penuh rasa tanggung jawab karena dapat mempermudah pelayanan kepegawaian.

Kemudian dari aspek pengangkatan birokrasi, berdasarkan hasil wawancara dengan informan, tidak semua implementor ada pengangkatan secara formal.

Implementor yang diangkat secara formal melalui keputusan Bupati dalam bentuk Tim SAPK. Implementor yang diangkat secara formal hanya implementor pelayanan peremajaan data pada bidang INKA, sedangkan implementor pelayanan pengadaan pada bidang Pengembangan dan Kedudukan Hukum Pegawai (PKHP), implementor pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun pada bidang Mutasi Pegawai tidak ada pengangkatan secara formal melalui keputusan Bupati dan tidak termasuk sebagai Tim SAPK. Walaupun demikian, para implementor tersebut tetap menerima dan melaksanakan kebijakan SAPK dengan penuh tanggung jawab.

Edward III menjelaskan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Insentif merupakan salah faktor yang dapat mendorong meningkatkan semangat kerja para implementor. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan memberikan insentif bagi implementor SAPK. Dari hasil wawancara dengan informan, bahwa yang diberikan insentif hanyalah yang implementor yang tergabung dalam SAPK.

Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa sikap implementor terhadap kebijakan SAPK adalah dapat menerima dengan baik dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab karena pelayanan kepegawaian lebih efektif dan efisien. Sedangkan dari aspek pengangkatan dan insentif tidak semua implementor kebijakan SAPK diangkat secara formal dan diberikan insentif. Tentunya hal ini dapat menimbulkan terjadinya kecemburuan sesama implementor.

Namun demikian semua implementor SAPK tetap melaksanakan tugas dengan baik karena menurut mereka sudah menjadi tupoksi masing-masing bidang.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan salah satu hal terpenting dalam keberhasilan suatu kebijakan. Ada dua aspek yang berkaitan dengan struktur birokrasi yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edward III bahwa SOP diperlukan guna mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksana program atau kebijakan. Akan tetapi kadangkala tahap yang terlalu berbelit-belit dan harus dijalankan sesuai dengan yang ada dalam petunjuk pelaksanaan, menyebabkan kekakuan dan kejenuhan di kalangan masyarakat, hal ini dapat menghambat pelaksanaan suatu program.

SOP merupakan suatu sistem yang memungkinkan para implementor melaksanakan kegiatannya sesuai dengan standar yang ditetapkan yang dapat berupa petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan ataupun mekanisme kerja. Adapun SOP dari kebijakan SAPK sudah diformalkan dan mengacu pada Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008.

Dilihat dari aspek fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan menggunakan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang sesuai dengan Peraturan Daerah. Penyebaran dan tanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan SAPK mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nunukan. Pelayanan

pengadaan merupakan bagian tugas pokok dan fungsi Bidang Pengembangan dan Kedudukan Hukum Pegawai, kemudian disebarkan kepada Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai dan selanjutnya disebarkan kepada staf sebagai *user* pelayanan pengadaan. Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun merupakan tugas pokok Bidang Mutasi Pegawai yang kemudian disebarkan kepada Sub Bidang Mutasi Struktural untuk pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun tenaga struktural dan selanjutnya disebarkan kepada staf sebagai *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional. Pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun fungsional disebarkan kepada Sub Bidang Mutasi Fungsional untuk tanggung jawab pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun tenaga fungsional tertentu yang selanjutnya disebarkan kepada staf sebagai *user* kenaikan pangkat dan pensiun fungsional.

Untuk pelayanan peremajaan data merupakan bagian tugas pokok dan fungsi Bidang Informasi Kepegawaian yang kemudian disebarkan kepada Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian dan selanjutnya disebarkan kepada staf sebagai *user* peremajaan data.

Sesuai teori yang dikemukakan oleh Edward III yang menyatakan bahwa adanya penyebaran tanggung jawab dari beberapa pihak dapat menyebabkan kendala, namun jika koordinasi dan kerjasama dapat dilakukan dengan baik hal tersebut tidak akan menjadi kendala dalam pelaksanaan suatu program, tetapi bisa dijadikan kekuatan sehingga pelaksanaan suatu program dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Analisis Upaya-upaya Untuk Optimalisasi Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian

a. Komunikasi

Proses penyampaian informasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana cara dan bentuk dalam penyampaian informasi tentang kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian Hal ini penting karena penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula.

Dari hasil wawancara dengan informan dapat dirumuskan bahwa kebijakan SAPK yang dikomunikasikan atau disosialisasikan lewat surat edaran tidak cukup efektif. Dengan surat edaran tidak ada jaminan isi dari surat edaran tersebut sampai ke seluruh staf SKPD. Kalaupun suratnya sampai tapi isi dari kebijakan SAPK belum tentu dipahami, sehingga diperlukan sosialisasi dalam bentuk lain. Pertemuan atau tatap muka langsung dianggap lebih efektif karena memungkinkan terjadinya dialog atau tanya jawab perihal maksud, isi dan tujuan kebijakan SAPK. Sosialisasi seperti ini sangat efektif dilakukan untuk SKPD yang ada di kecamatan-kecamatan.

b. Sumberdaya

Dengan sumberdaya yang tersedia kebijakan SAPK sudah dapat dilaksanakan dengan baik. Namun dari hasil wawancara dengan informan masih terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan sehingga implementasi SAPK dapat optimal. Hal yang berkaitan dengan personil perlu dilakukan penambahan personil sebagai *user* pengadaan untuk penetapan NIP karena selama ini yang menginput usulan penetapan NIP dilakukan *user* peremajaan data pada Bidang INKA. Penambahan *user* kenaikan

pangkat dan pensiun perlu juga dilakukan karena sering lembur sampai malam untuk menginput usulan ke aplikasi SAPK, terutama pada menjelang batas akhir pengusulan yang sudah ditentukan oleh BKN. Apalagi kalau jaringan untuk mengakses SAPK mengalami gangguan.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya yang harus diupayakan adalah tersedianya tenaga analis kepegawaian yang bertugas untuk memeriksa dan menverifikasi berkas yang akan diusulkan atau diinput ke SAPK. Berkas yang tidak valid menyebabkan berkas usulan tersebut akan dikembalikan ke instansi dan dinyatakan Berkas Tidak Lengkap (BTL), bahkan kadang dinyatakan Tidak Memenuhi Syarat (TMS) untuk diproses lebih lanjut. Untuk itu perlu adanya langkah yang tepat dalam penyelesaian masalah ini, salah satu diantaranya adalah dengan pengangkatan tenaga analisis kepegawaian sehingga implementasi kebijakan SAPK di BKDD Kabupaten Nunukan bisa berjalan dengan efektif.

c. Disposisi

Dari hasil wawancara dengan informan bahwa untuk disposisi hal yang perlu dilakukan agar pelaksanaan kebijakan SAPK berjalan optimal adalah pengangkatan birokrat secara formal. Semua yang terlibat sebagai implementor SAPK harus diangkat secara bersama-sama secara formal dalam Tim SAPK. Begitupun dengan pemberian insentif, semua implementor SAPK harus diberikan insentif secara bersama. Apabila ada implementor yang diangkat dan ada yang tidak diangkat, ada yang diberi insentif dan di sisi lain ada yang tidak diberikan insentif, hal ini dapat menimbulkan ketidaksamaan sikap dan pandangan. Bila para pelaksana atau

implementor kebijakan terpecah belah dalam hal sikap dan dukungan tersebut maka apa yang akan dicapai dari suatu kebijakan tidak akan tercapai secara efektif dan efisien, karena akan menghadapi banyak rintangan dan kendala dari aparat pelaksana kebijakan itu sendiri, dimana pelaksanaan program atau kebijakan kadangkala bermasalah apabila pelaksana yang terkait didalamnya tidak dapat menjalankan program atau kebijakan dengan baik.

Apabila pelaksana atau implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan melaksanakan program atau kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sedangkan apabila pelaksana memiliki sikap yang berbeda, maka proses pelaksanaan suatu program atau kebijakan juga tidak akan efektif dan efisien.

d. Struktur Birokrasi

Hal yang berkaitan dengan struktur birokrasi sudah berjalan dengan dengan baik. SOP kebijakan SAPK sudah dibakukan oleh BKN dalam bentuk buku pedoman SAPK. SOP diperlukan guna mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksana program atau kebijakan.

Dalam pelaksanaan suatu program, kadangkala terdapat penyebaran tanggungjawab diantara beberapa unit kerja maupun instansi. Sehingga dibutuhkan adanya koordinasi dan kerjasama antara pihak-pihak yang terkait tersebut. Untuk aspek fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab yang perlu diupayakan adalah adanya koordinasi yang sifatnya rutin, tidak seperti sekarang koordinasi hanya dilakukan pada saat ada permasalahan. Dengan pertemuan rutin bisa

dilakukan koordinasi yang sifatnya evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dalam penulisan tesis ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut,

1. Secara umum Implementasi kebijakan SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian, baik dalam proses pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan peremajaan data. Dengan demikian diharapkan dengan adanya aplikasi SAPK ini proses pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaiaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan dapat terlaksana secara lebih efektif dan efisien.
2. Terdapat 4 (empat) faktor yang mendorong dan menghambat implementasi kebijakan SAPK di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan yang terdiri dari faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.
 - a. Faktor komunikasi yang mendorong implementasi kebijakan meliputi:
 - 1) Adanya penyampaian kebijakan secara tertulis melalui Surat Edaran Sekretaris Daerah dan penyampaian secara langsung pada saat pemberkasan.
 - 2) Adanya kejelasan dan konsistensi dalam penyampaian pesan dengan berpedoman pada aturan yang dalam pelaksanaan kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian.

Sedangkan faktor komunikasi yang berpotensi sebagai faktor penghambat implementasi kebijakan SAPK yaitu :

- 1) Tidak ada jaminan isi surat edaran tersebut sampai kepada seluruh PNS di SKPD.

c. Faktor sumber daya yang mendorong implementasi kebijakan meliputi:

- 1) ketersediaan sumber daya staf sebagai implementor cukup memadai karena semua dapat diberdayakan apabila dibutuhkan;
- 2) Kemampuan staf sebagai operator komputer dan pranata komputer cukup memadai dan pernah mengikuti pelatihan SAPK.

Sedangkan faktor sumber daya yang berpotensi sebagai faktor penghambat implementasi kebijakan meliputi :

- 1) kemampuan staf sebagai tenaga analisis kepegawaian yang memeriksa keabsahan berkas yang akan di input pada SAPK belum ada ;
- 2) Jaringan konektivitas untuk mengakses data SAPK sering mengalami gangguan;
- 3) keterbatasan sarana fisik (ruangan kantor sangat kecil dan terbatas, dan tidak representatif)
- 4) perlu penambahan komputer dan printer

d. Faktor Disposisi yang mendorong implementasi kebijakan meliputi:

- 1) Semua bersikap menerima kebijakan SAPK dan melaksanakannya secara baik dan penuh tanggung jawab karena dapat mempercepat pelayanan kepegawaian dan adanya kesadaran bahwa pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK sudah merupakan Tupoksi masing bidang.

Sedangkan faktor disposisi yang berpotensi sebagai faktor penghambat implementasi kebijakan meliputi :

- 1) Tidak semua implementor diangkat secara formal dan tergabung dalam Tim SAPK. Yang diangkat secara formal hanya implementor pelayanan peremajaan data pada bidang INKA;
- 2) Tidak semua implementor SAPK diberikan insentif, yang diberikan hanya yang termasuk dalam Tim SAPK.

e. Faktor struktur birokrasi yang mendorong implementasi kebijakan meliputi :

- 1) Adanya kejelasan prosedur pelaksanaan kebijakan SAPK yang telah diatur didalam Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008 dan BKN telah menyusun Buku Pedoman SAPK.
- 2) Adanya kejelasan pembagian kewenangan antar pelaksana kebijakan yang satu dengan yang lainnya yang sudah diatur secara jelas dalam tupoksi masing- masing bidang .

3. Upaya-upaya yang akan dilakukan untuk optimalisasi implementasi SAPK adalah sebagai berikut :

- a. Sosialisasi berupa rapat khusus, pertemuan ataupun tatap muka langsung sehingga bisa tercipta tanya jawab dan dialog interaktif terutama di kecamatan
- b. Mengikutsertakan staf diklat analisis kepegawaian sebagai syarat untuk pengangkatan tenaga analis kepegawaian
- c. Semua personil yang mengoperasikan SAPK dalam pelayanan kepegawaian diangkat secara formal sebagai Tim SAPK dan diberikan insentif

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diberikan saran yang nantinya diharapkan dapat menyempurnakan implementasi kebijakan pemerintah dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat daerah Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

1. Implementor kebijakan SAPK yang memiliki kemampuan atau kompetensi sebagai analisis kepegawaian perlu segera diangkat agar berkas usulan yang diinput dalam SAPK memiliki keabsahan sesuai yang dipersyaratkan.
2. Ruang khusus untuk pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK harus segera dibangun sehingga tercipta kenyamanan dalam bekerja.
3. Melakukan koordinasi dengan PT. Telkom untuk segera memperbaiki kerusakan jaringan VPN/IP yang telah terpasang sehingga konektivitas untuk mengakses SAPK tidak mengalami hambatan.
4. Agar tidak menimbulkan kecemburuan yang bisa berdampak pada menurunnya implementor dalam melakukan pelayanan, maka semua implementor harus diangkat secara formal sebagai Tim SAPK dan diberikan insentif secara wajar.
5. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan merekrut pegawai yang berlatar pendidikan komputer atau mengikutkan pegawai yang mempunyai potensi dan minat pada bidang pengembangan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Afifudin & Saebani, B.A. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Agustino, Leo. 2014 *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Anggara, Sahya. 2014. *Kebijakan Publik*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Anwar, M. Khoirul.-2004. *Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah SIMDA*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dwiyanto, Agus, 2006. *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*. Yogyakarta : UGM Press
- Fandy Tjiptono, 2000. *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Hardiyansyah, 2011. *Kualitas Pelayanan Publik. Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta : Gava Media.
- Hutasoit, 2011. *Pelayanan Publik. Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Magna Script Publishing.
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gava Media.
- Indrajit, Richardus Eko, 2006. *Electronic Government. Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta : Andi
- Kasmi dan Mashur, 2014. *Implementasi kebijakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian* Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 2, Nomor 2, 115-226.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media.
- Makmur, Prof. Dr. M.Si, 2010. *Efektifitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Third Edition. Sage Publications, Inc.
- Moenir. H.A.S 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Natasurya Respaty, 2014. *Penerapan Kebijakan E-Government Melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur*, eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 2, Nomor 1, 1-11
- Nugroho, Riant. 2014 *Public Policy*. PT. Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Purwanto, EA dan Sulistyastuti, DR. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gava Media..

Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2002. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Santosa, Pandji, 2008. *Administrasi Publik. Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung : PT. Refika Aditama.

Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan. Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*. Bandung : PT. Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 1996. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.

Siswadi Edi, 2012. *Birokrasi Masa Depan Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Efektif dan Prima*, Bandung : Mutiara Press

Sinambela, Poltak, Lijan dkk. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi* Jakarta : Bumi Aksara.

Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Suharno, 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Uny Press.

Suwitri, Sri, 2011. *Konsep dasar Kebijakan Publik*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Tahir, Arifin. 2015. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Bandung : CV. Alfabeta.

Utomo, Warsito. 2006. *Administrasi Publik Baru Indonesia, Perubahan Paradigma dari Administrasi Negara ke Administrasi Publik*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Wahab, S.A. 2005. *Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara.

Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik*. Jakarta : PT. Buku Seru.

B. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengembangan Database Pegawai Negeri Sipil.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

1. Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian bertujuan untuk mempermudah penggunaan SAPK. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang hal tersebut?
2. Pelayanan kepegawaian apa saja yang dapat dilayani dengan menggunakan SAPK?
3. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
4. Bagaimana karakteristik SAPK sehingga dapat memudahkan pelayanan kepegawaian?
5. Lembaga apa saja yang mengelola dan memanfaatkan SAPK?
6. Personil yang memiliki kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menangani dan mengelola SAPK ?
7. Sarana dan prasarana apa saja yang diperlukan untuk menjalankan dan memanfaatkan SAPK?
8. Apakah kebijakan pelayanan kepegawaian melalui SAPK sudah disosialisasikan kepada SKPD lain dan kepada seluruh staf Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
9. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?
10. Bagaimana sikap dan tanggapan para pengguna /implementor terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
11. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

12. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
13. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
14. Apakah ada penyebaran tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?
15. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?



Lampiran 2

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Drs. Syafarudin

Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan

1. Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian bertujuan untuk mempermudah penggunaan SAPK. Bagaimana tanggapan Bapak tentang hal tersebut?

"Bahwa Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008 tersebut memuat beberapa ketentuan seperti ruang lingkup, karakteristik, personil dan ketentuan lainnya untuk memudahkan Instansi Pusat dan daerah dalam memanfaatkan SAPK".

2. Personil yang memiliki kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menangani dan mengelola SAPK ?

"Selama ini pemanfaatan SAPK sudah berjalan baik dengan dukungan personil pranata komputer dan operator komputer. Tenaga Analisis kepegawaian memang belum ada akan tetapi kita sudah menugaskan staf 2 orang mengikuti diklat analisis kepegawaian di Ciawi. Jadi dalam waktu tidak terlalu lama lagi kebutuhan personil tersebut akan terpenuhi".

3. Apakah kebijakan pelayanan kepegawaian melalui SAPK sudah disosialisasikan kepada SKPD lain dan kepada seluruh staf Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

"Untuk mensosialisasikan kebijakan SAPK ini dalam pelayanan kepegawaian tidak ada forum atau rapat khusus. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan menyampaikan kebijakan SAPK dengan cara mengirim surat dari Sekretaris Daerah kepada SKPD tentang pelayanan kepegawaian dengan menggunakan SAPK. Sosialisasi tentang penggunaan SAPK juga biasanya kami sampaikan pada saat PNS datang ke kantor untuk keperluan tertentu yang berkaitan dengan kepegawaian".

4. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?

“Ketersediaan sumber daya staf/pelaksana yang menangani SAPK dalam pelayanan kepegawaian sudah cukup karena semua pegawai pada masing-masing bidang diberdayakan termasuk non PNS apabila ada pekerjaan yang harus diselesaikan, sedangkan kemampuan staf/ pelaksana belum optimal walaupun sebagian besar sudah pernah mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan SAPK, karena mengacu pada Perka. BKN No. 20 Tahun 2008 bahwa untuk mengoperasikan SAPK perlu didukung dengan tenaga fungsional Analisis Kepegawaian, Pranata Komputer dan Operator Komputer. Kami sama sekali belum memiliki tenaga analisis kepegawaian, pranata komputer satu orang, sedang untuk operator komputer sudah cukup memadai. Seperti yang saya sebutkan sebelumnya bahwa yang sering menjadi hambatan adalah jaringan internet untuk konektivitas SAPK”.

“ Sarana dan prasarana fisik masih perlu peningkatan kedepan, gedung kantor belum representatif, ruang kerja yang sempit, belum ada ruang khusus untuk pelayanan SAPK, jumlah komputer perlu ditambah sehingga ada komputer khusus yang digunakan untuk SAPK ”.

“ Anggaran untuk kegiatan SAPK dialokasikan pada kegiatan Bidang INKA tetapi hanya terbatas untuk anggaran pemeliharaan dan untuk honorarium bagi yang termasuk dalam Tim SAPK”.

5. Bagaimana sikap dan tanggapan para pengguna /implementor terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kebijakan penggunaan SAPK sampai saat ini dapat kami terima dan laksanakan dengan baik karena lebih mempercepat dalam pelayanan kepegawaian. Staf pada masing-masing bidang bertugas dengan penuh semangat dan tanggung jawab”.

6. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Agar pengguna atau implementor yang menangani SAPK mempunyai komitmen dalam melaksanakan tugasnya maka ditunjuk dan diangkat secara formal melalui Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK. Walaupun sesungguhnya sudah merupakan tugas pokok dan fungsi masing-masing”.

7. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Untuk mendorong implementor yang tergabung dalam Tim SAPK untuk melaksanakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab maka diberikan insentif setiap bulan walaupun besarnya relatif kecil”.

8. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Juklak atau mekanisme sebagai SOP untuk implementasi SAPK sudah diformalkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008”

9. Apakah ada penyebaran tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“ Secara umum kita melaksanakan tugas dan tanggung jawab pelayanan kepegawaian, penyebaran tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang sesuai dengan Peraturan Bupati tentang tugas pokok dan fungsi. Sedang untuk tugas implementasi SAPK diberikan tugas dan tanggung masing-masing sesuai dengan Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK.”

10. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Selama ini kebijakan SAPK disosialisasikan dalam bentuk surat edaran, agar lebih optimal ke depan akan dilakukan sosialisasi melalui forum khusus atau pertemuan sehingga bisa terjadi dialog interaktif terutama untuk SKPD dikecamatan-kecamatan”.

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Nanik Aryanti, SE

Jabatan : Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional

1. Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian bertujuan untuk mempermudah penggunaan SAPK. Bagaimana tanggapan Bapak tentang hal tersebut?

“Memang betul bahwa untuk memudahkan penggunaan SAPK dalam pelayanan kepegawaian maka BKN mengeluarkan Perka BKN Nomor 20 Tahun 2008 yang berisi beberapa ketentuan untuk dipedomani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di daerah”.

2. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Tidak menggunakan jalur khusus SAPK sehingga hanya mengandalkan internal/jaringan umum yang sangat lambat dan terkadang harus bekerja di Telkom untuk mengentri, kendala lainnya adalah data PNS yang tidak update sehingga sering terjadi kesalahan tempat lahir dan unit kerja”.

3. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Untuk pelayanan proses pensiun relatif mudah karena pada aplikasi SAPK sudah disiapkan fitur untuk melihat pegawai yang akan pensiun dan jumlah PNS yang pensiun dalam setahun tidak terlalu banyak.

4. Apakah kebijakan pelayanan kepegawaian melalui SAPK sudah disosialisasikan kepada SKPD lain dan kepada seluruh staf Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Sosialisasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun dengan SAPK disampaikan melalui surat Sekretaris Daerah kepada semua SKPD. Sosialisasi juga kami sampaikan pada saat PNS mengantar berkas usulan naik pangkat ataupun pensiun”.

5. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?

“Personil di sub bidang mutasi fungsional sebenarnya jumlahnya sudah cukup yaitu sebanyak 4 orang, yang menangani pengoperasian SAPK 3 orang, 2 orang user dan 1 orang verifikasi berkas usulan. Yang kami butuhkan adalah tenaga fungsional Analisis Kepegawaian yang akan melakukan pemeriksaan dan verifikasi terhadap berkas usulan masuk sebelum diinput di SAPK”.

“ Sarana dan prasarana yang kurang memadai, ruang kerja yang sempit, tidak ada ruang khusus untuk pelayanan kenaikan pangkat, jumlah komputer hanya ada 2 uni. Kami juga perlu penambahan printer, pengadaan laptop dan jaringan khusus VPN-IP”.”.

“Kami tidak ada anggaran untuk penggunaan SAPK, kami hanya mengoperasikannya. Kegiatan SAPK anggarannya dialokasikan pada kegiatan Bidang INKA”.

6. Bagaimana sikap dan tanggapan para pengguna /implementor terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kebijakan penggunaan SAPK sampai saat ini dapat kami terima dan laksanakan dengan baik karena lebih mempercepat dalam pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS”.

7. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Juklak atau mekanisme proses kenaikan pangkat dan pensiun sebagai SOP untuk mengoperasikan SAPK sudah diformalkan dalam Buku Panduan SAPK dan Perka. BKN No. 20 Tahun 2008”.

8. Apakah ada penyebaran tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“ Secara umum pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun memang sudah menjadi tupoksi kami di Bidang Mutasi Pegawai. Penyebaran tugas dan tanggung jawab diberikan mengacu pada Peraturan Bupati tentang tugas pokok dan fungsi. Akan tetapi penyebaran tugas dan tanggung jawab pengoperasian SAPK di bidang kami tidak ada, karena tidak ada personil di bidang mutasi yang ditunjuk sebagai anggota Tim SAPK”.

9. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Bahwa PNS tenaga fungsional lebih banyak bertugas di kecamatan-kecamatan, sosialisasi dalam bentuk surat edaran sepertinya tidak cukup, perlu dilakukan sosialisasi dalam bentuk pertemuan atau tatap muka sehingga bisa terjadi tanya jawab tentang kebijakan SAPK”.

10. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Sebaiknya semua pengguna SAPK ditunjuk sebagai Tim SAPK dan kalau ada insentif semuanya harus diberikan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan”.



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Yusri, S.Sos

Jabatan : Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural

1. Pelayanan kepegawaian apa saja yang dapat dilayani dengan menggunakan SAPK?

“Kalau berbicara tentang ruang lingkup SAPK sudah dimuat dalam ketentuan Peraturan BKN Nomor 20 Tahun 2008 yaitu meliputi aplikasi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan aplikasi mutasi lain-lain”.

2. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Dalam suatu sistem pasti terdapat hambatan maupun kendala baik dalam pelaksanaan ataupun dalam pengoperasiannya. Adapun hambatan / kendalanya yang sering terjadi secara umum adalah jika pada saat pengoperasian SAPK terjadi Error pada sistem jaringan, yang mana hal ini dapat menghambat dalam proses pengentryan data dan untuk mengoperasikannya kembali harus memulai kembali dari awal yang mana hal tersebut akan memakan waktu yang cukup lama”.

3. Apakah kebijakan pelayanan kepegawaian melalui SAPK sudah disosialisasikan kepada SKPD lain dan kepada seluruh staf Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Sosialisasi biasanya dilakukan dengan cara mengirim surat dari Sekretaris Daerah kepada SKPD bahwa pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun menggunakan SAPK. Selain itu sosialisasi juga disampaikan pada saat pengusulan kenaikan pangkat dan pensiun PNS ke Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan”.

4. Bagaimana sikap dan tanggapan para pengguna /implementor terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kami sangat mendukung dengan adanya kebijakan SAPK dalam proses pelayanan kenaikan pangkat yang mana dalam hal ini dapat lebih mempercepat dan mempermudah pekerjaan”.

5. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?

“Jumlah personil di sub bidang mutasi struktural sebanyak 3 orang, yang menangani pengoperasian SAPK hanya 2 orang, 1 orang user dan 1 orang verifikasi berkas usulan, jadi dari sisi kuantitas jumlahnya masih kurang. Walaupun staf/user sudah pernah mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan SAPK, akan tetapi mengacu pada Perka. BKN No. 20 Tahun 2008 bahwa untuk mengoperasikan SAPK perlu didukung dengan tenaga fungsional Analisis Kepegawaian, Pranata Komputer dan Operator Komputer. Kami di bidang mutasi sama sekali belum memiliki tenaga analisis kepegawaian, dan pranata komputer“.

“ Sarana dan prasarana yang ada masih terbatas, ruang kerja yang sempit, tidak ada ruang khusus untuk pelayanan kenaikan pangkat, komputer PC tidak ada, yang dipakai untuk pengoperasian SAPK menggunakan notebook/laptop ”.

6. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Pada awal penggunaan SAPK semua pengguna/implementor yang terlibat memang ada penunjukan dan pengangkatan secara formal melalui Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim SAPK, namun sekarang kami tidak tahu apakah Tim SAPK itu masih ada atau tidak, yang membuat SK-nya biasanya Bidang INKA. Tapi walaupun tidak ada penunjukan khusus, kami tetap bekerja karena sudah merupakan tupoksi masing-masing bidang”.

7. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Insentif hanya diberikan kepada implementor yang tergabung dalam Tim SAPK, sedang kami yang tidak termasuk dalam Tim tidak mendapatkan insentif. Kami sih berharap ada juga insentif karena kadang kami lembur sampai malam apabila banyak berkas usulan naik pangkat yang akan diinput dalam SAPK”.

8. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“User kenaikan pangkat dan pensiun perlu ditambah lorang menjadi 2 orang karena selama ini user yang ada kadang lembur sampai malam untuk menginput usulan kenaikan pangkat. Selain itu sangat diperlukan adanya tenaga analis kepegawaian yang memverifikasi berkas sebelum diinput ke dalam SAPK”.

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Amal, S.Kom

Jabatan : Kepala Sub Bidang Pengolahan data Kepegawaian

1. Pelayanan kepegawaian apa saja yang dapat dilayani dengan menggunakan SAPK?

“Ruang lingkup SAPK sudah atur dalam Peraturan BKN Nomor 20 Tahun 2008, yaitu meliputi aplikasi pengadaan, kenaikan pangkat, pensiun dan aplikasi mutasi lain-lain, kami tinggal memanfaatkannya”.

2. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Dalam pengoperasian SAPK untuk pengusulan NIP selama ini berjalan baik, yang menjadi hambatan adalah jaringan internet yang sering mengalami gangguan sehingga kadang bekerja lembur”.

3. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Yang menjadi kendala dalam proses peremajaan data dengan menggunakan SAPK adalah jaringan konektivitas data SAPK yang sering mengalami gangguan, dan kekurangan jumlah personil”.

4. Bagaimana karakteristik SAPK sehingga dapat memudahkan pelayanan kepegawaian?

“Jaringan komunikasi data dalam SAPK terkoneksi secara on-line antara BKN, Kanreg. BKN dan instansi daerah dengan menggunakan basis data yang digunakan secara bersama”.

5. Lembaga apa saja yang mengelola dan memanfaatkan SAPK?

“Bahwa lembaga yang mengelola SAPK sudah diatur dalam Perka. BKN Nomor 20 Tahun 2008, yaitu BKN, Kanreg. BKN dan BKD dan memiliki kewenangan masing-masing, akan tetapi tentunya BKN Pusat memiliki kewenangan yang lebih luas dari lembaga lainnya. Selama ini yang menjadi tugas dan kewenangan BKD dapat berjalan dengan baik”.

6. Personil yang memiliki kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menangani dan mengelola SAPK ?

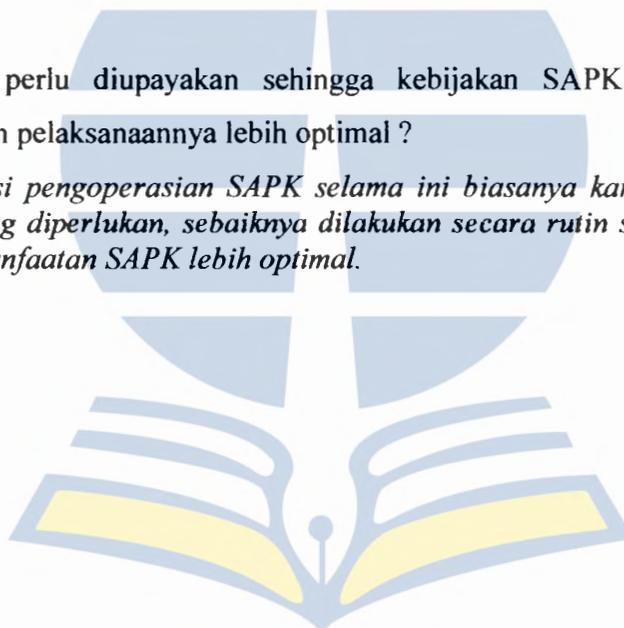
“Memang kita belum memiliki tenaga analisis kepegawaian tetapi selama ini pelayanan SAPK dapat berjalan lancar walaupun hanya didukung dengan tenaga operator komputer dan pranata komputer, karena personil yang ada sudah pernah mengikuti pelatihan dan bintek SAPK. Tapi sudah ada staf yang ditugaskan untuk mengikuti diklat analisis kepegawaian”.

7. Sarana dan prasarana apa saja yang diperlukan untuk menjalankan dan memanfaatkan SAPK?

“Sarana dan prasarana SAPK yang kita miliki sudah cukup memadai, spesifikasinya diatas ketentuan BKN, malah kita sudah memasang VPN/IP dari Telkom untuk mengakses SAPK. Yang sering menjadi kendala adanya gangguan jaringan”.

8. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Koordinasi pengoperasian SAPK selama ini biasanya kami lakukan apabila ada hal yang diperlukan, sebaiknya dilakukan secara rutin sehingga kerjasama dalam pemanfaatan SAPK lebih optimal.



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Redemptus Darus T, S.IP

Jabatan : Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai

1. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

"Dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK dalam pelayanan pengadaan untuk pengusulan NIP tidak ada masalah, koordinasi dan kerjasama dengan Bidang INKA dapat berjalan dengan baik".

2. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?

"Untuk pengusulan NIP dalam SAPK semuanya dilakukan oleh operator atau user SAPK yang ada di Bidang INKA. Jadi saat ini di Bidang PKHP tidak memiliki operator/user SAPK".

3. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

"Untuk operator SAPK dilaksanakan di Bidang INKA, tidak ada penunjukan khusus di Bidang PKHP untuk pelayanan SAPK, walaupun pelayanan pengadaan untuk penetapan NIP merupakan tupoksi bidang kami".

4. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

"Tidak ada insentif yang kami terima yang terkait dengan penggunaan SAPK".

5. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

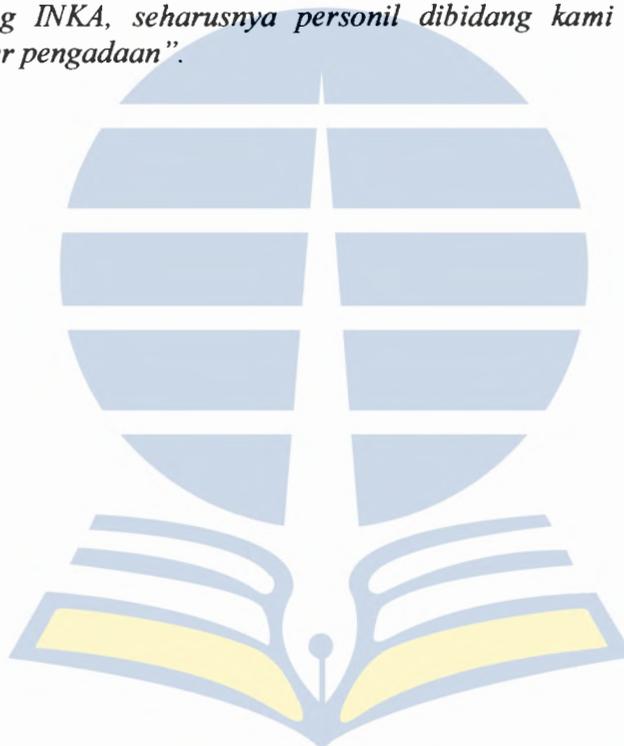
"Juklak dan SOP pelayanan pengadaan disusun dalam Buku Panduan SAPK dan modulnya sudah dibakukan dalam Perka. BKN No. 20 Tahun 2008".

6. Apakah ada penyebaran tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Walaupun pelayanan pengadaan merupakan salah satu bagian dari SAPK, tapi tidak ada satu pun personil bidang kami yang ditunjuk sebagai anggota Tim SAPK, maka penyebaran tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Tim SAPK tidak ada”.

7. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Personil untuk mengoperasikan SAPK sebagai user pengadaan dilakukan oleh user bidang INKA, seharusnya personil dibidang kami ada yang ditunjuk sebagai user pengadaan”.



TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Anita Kidi, A.Md

Jabatan : User Kenaikan Pangkat dan Pensiun Fungsional

1. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK pada pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kendala yang sering kami hadapai pada saat pengoperasian SAPK adalah gangguan jaringan internet dan data PNS yang tidak update sehingga harus diremajakan dulu”.

2. Apakah sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK pada pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya fisik jumlahnya cukup dan memiliki kompetensi yang memadai ?

“Untuk personil sudah cukup, tapi kami perlu ada pelatihan atau bintek tentang SAPK”.

3. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK untuk pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Sebelumnya ada penunjukan dalam bentuk SK Bupati, tapi tahun lalu kami sudah tidak menerima SK. Tapi walaupun tidak ditunjuk sebagai personil tim, kami tetap bekerja dengan menggunakan SAPK”.

4. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Sebelumnya kami pernah menerima insentif, tapi sekarang tidak ada lagi. Kami sih berharap tetap ada karena kadang kami sering lembur kalau banyak berkas yang harus di input dalam SAPK”.

5. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“SOP pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun dapat dilihat pada Perka. BKN Nomor 20 Tahun 2008 dan pada Buku Pedoman SAPK”.

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Hamdani Umar

Jabatan : User Kenaikan Pangkat dan Pensiun Struktural

1. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK pada pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Untuk proses pengusulan pensiun dengan menggunakan SAPK relatif mudah dan tidak ada kendala berarti. Biasanya yang menjadi kendala adalah jaringan internet dan data PNS yang belum update.”

2. Bagaimana karakteristik SAPK sehingga dapat memudahkan pelayanan kepegawaian?

“Bahwa SAPK ini merupakan sistem yang terkoneksi secara on-line antara BKN dan BKD, basis data digunakan secara bersama dengan struktur data dan tabel referensi yang sama”.

3. Lembaga apa saja yang mengelola dan memanfaatkan SAPK ?

“SAPK dikelola oleh BKN Pusat, Kanreg. BKN dan BKD, dimana setiap lembaga diberikan masing-masing kewenangan yang ditentukan oleh BKN Pusat. Apa yang menjadi tugas dan kewenangan BKD, selama ini dapat kita laksanakan dengan baik”.

4. Sarana dan prasarana apa saja yang diperlukan untuk menjalankan dan memanfaatkan SAPK?

“Saya kira sarana dan prasarana yang kita miliki sudah cukup memadai untuk mengoperasikan SAPK, spesifikasinya sudah memenuhi ketentuan BKN. Walaupun kita sudah memasang VPN/IP tapi jaringan sering menjadi kendala”.

5. Apa yang perlu diupayakan sehingga kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pelaksanaannya lebih optimal ?

“Kalau teman-teman user lain diangkat secara formal tergabung dalam Tim SAPK dan diberikan insentif, kami sih berharap juga demikian, karena kami juga sebagai pelaksana kebijakan SAPK. Selain itu, selama ini kami selalu berkoordinasi dengan bidang INKA apabila terdapat data PNS yang belum update pada aplikasi SAPK”.

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Nurwiji, S.Kom

Jabatan : User Peremajaan Data

1. Apakah ada hambatan atau kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SAPK Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Pada prinsipnya tidak ada kendala yang berarti, yang sering menghambat adalah jaringan untuk mengakses SAPK yang lambat.”

2. Bagaimana sikap dan tanggapan bapak terhadap kebijakan SAPK dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kebijakan SAPK bagus karena dapat mengetahui data PNS yang tidak update dan dapat merubahnya dengan cepat sepanjang itu menjadi kewenangan kami. Selain itu juga dapat dilakukan sinkronisasi data antara database BKN dan database di SIMPEG”.

3. Apakah ada penunjukan atau pengangkatan secara khusus bagi implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Kami ada penunjukan dan pengangkatan sebagai anggota Tim SAPK melalui SK. Bupati Nunukan”.

4. Apakah ada pemberian insentif bagi pengguna/implementor yang menangani SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

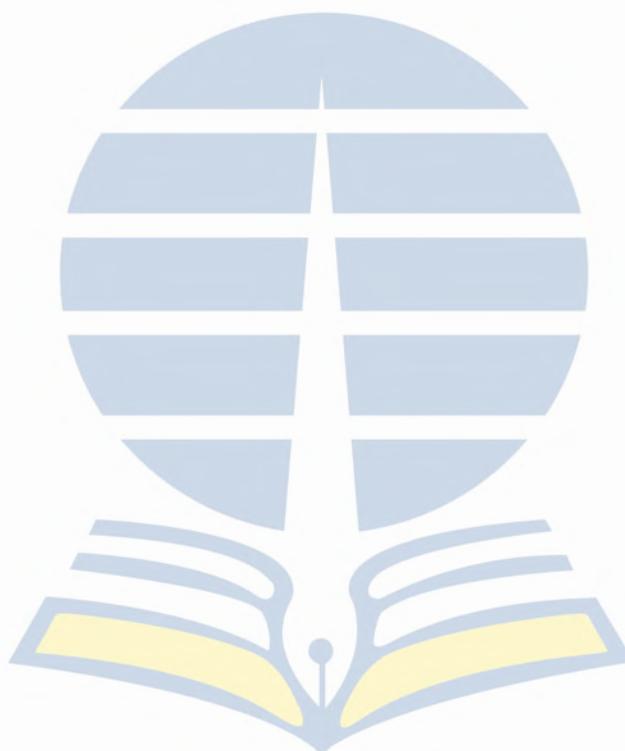
“Sebagai anggota Tim SAPK, kami menerima insentif setiap bulannya dengan jumlah yang cukup”.

5. Apakah ada juklak/juknis ataupun SOP dalam pelayanan kepegawaian dengan menggunakan aplikasi SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“SOP atau petunjuk peremajaan data dalam SAPK sudah disusun oleh BKN dalam bentuk Buku Pedoman SAPK”

6. Apakah ada penyebaran tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SAPK pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan ?

“Secara teknis yang ditunjuk bergabung dalam Tim SAPK ada pembagian tugas dan tanggung jawab tetapi tidak dijelaskan secara rinci dalam SK Tim. Jadi selama ini kami bekerja karena memang sudah menjadi tupoksi bidang INKA”.





**Dokumentasi wawancara dengan Kepala BKDD Kabupaten
Nunukan**



Dokumentasi wawancara dengan Kasubbid pengadaan dan Pengembangan Pegawai BKDD Kab. Nunukan



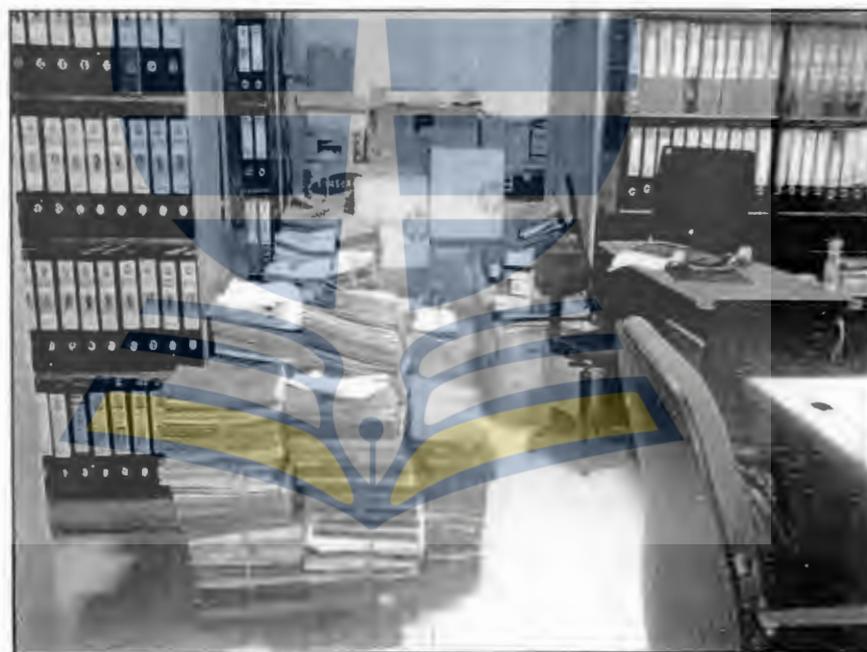
**Dokumentasi wawancara dengan User Kenaikan Pangkat dan
Pensiun Bidang Mutasi BKDD Numukan**



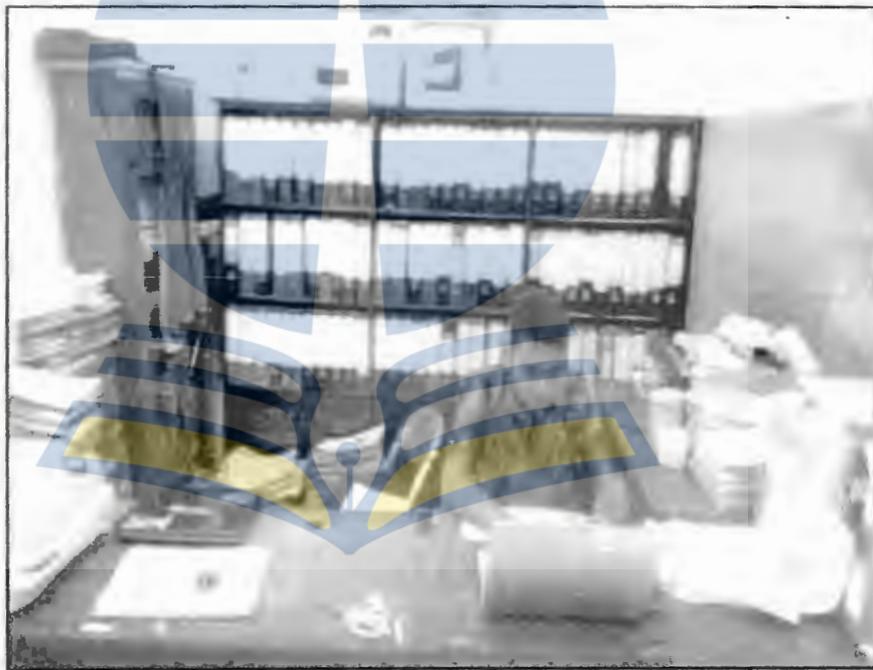
Dokumentasi Ruang Pelayanan Pengadaan



Dokumentasi ruangan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun



Dokumentasi sarana dan prasarana SAPK BKDD Numukan



Dokumentasi Ruang Peremajaan Data