

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KARTU PEGAWAI NEGERI SIPIL ELEKTRONIK
DI KABUPATEN SINJAI
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai)**

Oleh: Andi Hayatullah dan Muhammad Takdir

Abstrak

Belum terintegrasinya data PNS Nasional antara BKN dengan instansi di daerah, serta belum adanya standar sistem pelayanan yang meliputi unsur keamanan, efisiensi, efektifitas, akuntabilitas dan transparansi, maka dalam hal ini, sehingga Pemerintah menetapkan kebijakan yang memanfaatkan penerapan e-Government dalam pelayanan PNS melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang penerbitan Kartu PNS Elektronik, yaitu kartu identitas yang memuat data PNS dan keluarganya secara elektronik, yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepegawaian terhadap PNS.

Penelitian ini patut dikaji karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai dengan cara mengklarifikasi, mengurai, menggambarkan, serta menganalisa fenomena implementasi kebijakan publik yang berkembang kepada PNS dengan mendiskripsikan implementasi tersebut.

Teori yang digunakan untuk mendukung analisis Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai ini yaitu model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III yang disebut dengan Direct and Indirect Impact on Implementation. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Yang menjadi instrument utama penelitian ini adalah peneliti sendiri. Teknik yang digunakan oleh peneliti yaitu pengumpulan data yang merupakan kombinasi dari beberapa teknik, yaitu; wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Adapun hasil penelitian menyimpulkan bahwa kebijakan tersebut sudah berjalan dengan efektif, begitu pun dengan faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tidak menemui kendala.

Adapun faktor yang berpotensi menghambat implementasi tersebut yaitu kurangnya inisiatif PNS untuk melakukan perekaman data Biometrik serta banyaknya ditemukan kesalahan data PNS.

Kata Kunci: Implementasi, Kebijakan, Kartu Pegawai Negeri Sipil Elektronik.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Dalam hal peningkatan kinerja dan pelayanan, maka setiap PNS dilengkapi kartu identitas, yaitu Kartu Pegawai (Karpeg), yang merupakan kartu identitas PNS dan diberikan kepada mereka yang telah berstatus PNS. Karpeg berlaku

selama yang bersangkutan menjadi PNS, atau dengan kata lain apabila yang bersangkutan telah berhenti sebagai PNS, maka karpeg dengan sendirinya tidak berlaku lagi.

Dalam hal ini, pemerintah telah menetapkan kebijakan baru yang memanfaatkan penerapan e-Government, yaitu penerapan Kartu PNS

Elektronik (KPE), merupakan kartu identitas PNS yang memuat data PNS dan keluarganya secara elektronik.

Beberapa hal mendasar yang melatarbelakangi penerapan Kartu PNS Elektronik yaitu:

- a. Belum terintegrasinya data PNS Nasional antara BKN dengan instansi baik di Pusat maupun Daerah;
- b. Masih rendahnya akurasi data PNS Nasional;
- c. Belum adanya standar sistem pelayanan PNS secara nasional yang meliputi unsur keamanan, efisiensi, efektifitas, fleksibilitas, akuntabilitas dan transparansi.

Terkait dengan kebijakan ini, maka telah ditetapkan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2008 tentang Kartu PNS Elektronik. Salah satu tujuan dari KPE adalah meningkatkan pelayanan kepada PNS. Kartu PNS Elektronik merupakan terobosan baru untuk meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian agar lebih efisien dan efektif dalam rangka mempermudah akses bagi para PNS dan memiliki banyak manfaat kedepan. Kartu PNS Elektronik adalah bagian dari reformasi birokrasi di bidang layanan kepegawaian dalam kerangka meningkatkan fasilitas secara online melalui jaringan teknologi.

Terkait kebijakan ini, di Kabupaten Sinjai mulai diterapkan Kartu PNS Elektronik pada awal tahun 2012. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai yang bertindak sebagai instansi pelaksana, sementara dalam proses perampungan perekaman data dan penerbitan secara bertahap. Berdasarkan data awal yang diperoleh penulis, dari 6.815 jumlah PNS di Kabupaten Sinjai, masih terdapat sekitar 1.188 yang belum melaku-

kukan perekaman Kartu PNS Elektronik. Hal ini disebabkan karena data PNS yang salah, seperti kesalahan nama atau NIP maupun sebab-sebab lainnya. Dari latar belakang diatas, maka penulis tertarik dan ingin meneliti hal tersebut dengan mengangkat judul "**Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai)**".

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan pada penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana proses implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai?
- b. Faktor-faktor apa yang menghambat implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui proses implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Implementasi Kebijakan

Menurut Van Meter dan Van Horn yang dikutip oleh Abdul Wahab (2006:65), implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Menurut Riant Nugroho(2004: 158-160), Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan atau turunan dari kebijakan tersebut.

2. Model Implementasi Kebijakan

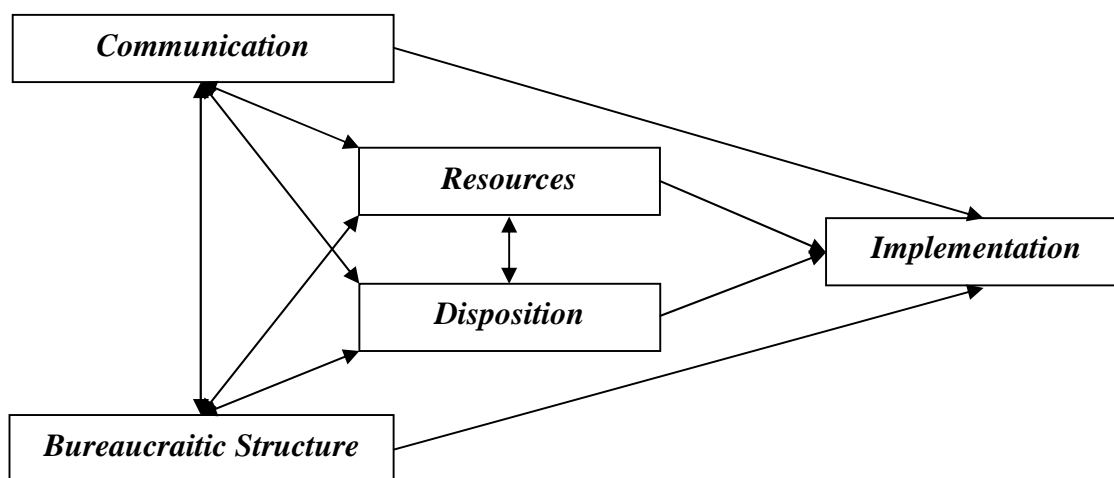
Untuk menggambarkan secara jelas variabel atau faktor-faktor yang berpengaruh penting terhadap implementasi kebijakan publik serta guna penyederhanaan pemahaman, maka penulis memaparkan model implementasi kebijakanyang

digunakan yaitu Model implementasi kebijakan George C. Edward III.

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III dalam Widodo (2010: 96) disebut dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Menurut Edward III(dalam Widodo 2010:96), ada 4 faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan yaitu faktor sumber daya, birokrasi, komunikasi dan disposisi. Guna pembatasan dalam penelitian ini maka peneliti memilih untuk menyajikan teori ini karena dianggap relevan dengan materi pembahasan dari objek yang diteliti.

Gambar 2.1

Model Implementasi Edward III
(*Direct and Indirect Impact on Implementation*)



Sumber: Widodo (2010: 96)

a. Faktor Sumber Daya (*Resources*)

Edward III dalam Widodo (2010: 98) mengemukakan bahwa faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Faktor sumber daya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan.

1) Sumber daya Manusia

2) Sumber daya anggaran

3) Sumber daya peralatan

4) Sumber daya Kewenangan

b. Faktor Komunikasi (*Communication*)

1) Dimensi transmisi.

2) Dimensi kejelasan

3) Dimensi konsistensi

c. Faktor Sikap (*Disposition*)

Pengertian disposisi menurut Edward III dalam Widodo (2010:104) dikatakan sebagai “Kemauan, keinginan dan kecenderungan para perlaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”.

- 1) Pengangkatan birokrasi
- 2) Insentif

d. Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Menurut Edwards III dalam Winarno (2005: 150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: “*Standard Operational Procedure (SOP)* dan *fragmentasi*”.

- 1) Penerapan SOP (*Standard Operating Procedures*).
- 2) Fragmentasi/Penyebaran tanggung jawab.

3. Pengertian PNS

Pegawai Negeri Sipil adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Kajian tentang Kartu PNS Elektronik

a. Dasar Hukum

Dasar hukum yang melandasi dan menjadi acuan dalam rangka pelaksanaan implementasi Kartu PNS Elektronik adalah sebagai berikut: Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2008 tentang Kartu Pegawai Negeri Sipil Elektronik.

b. Pengertian Kartu PNS Elektronik

Kartu PNS Elektronik adalah kartu identitas PNS yang memuat data PNS beserta keluarganya secara elektronik. Kartu PNS Elektronik merupakan kartu identitas pegawai sebagai pengganti dari Kartu Pegawai (Karpeg) sebagai bukti diri seorang PNS dan tetap berlaku setelah PNS yang bersangkutan pensiun. Kartu PNS Elektronik selain sebagai kartu identitas PNS, dirancang secara khusus dengan bentuk dan format berbeda yang dapat digunakan oleh PNS sebagai kartu belanja dan dompet elektronik.

c. Tujuan dan Manfaat Kartu PNS Elektronik

- 1) Mendapatkan data *biometric* fisik PNS yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan dan kesejahteraan PNS.
- 2) Membangun *database* Kartu PNS Elektronik yang memiliki tingkat keotentikan dan identifikasi yang tinggi sehingga menghasilkan data dan informasi yang akurat.
- 3) Mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir di Instansi Pusat maupun Daerah yang terintegrasi secara nasional dalam sistem informasi kepegawaian yang dapat diakses oleh PNS bersangkutan melalui Anjungan Kartu PNS Elektronik.
- 4) Memberikan fasilitas multifungsi layanan kepada PNS yang lebih efektif dan efisien melalui penggunaan Kartu PNS Elektronik.

Adapun manfaat yang diperoleh dari Kartu PNS Elektronik yaitu memberikan kemudahan dalam layanan kepada PNS yang meliputi pelayanan Gaji, Kesehatan, Tabungan hari tua, Tabungan perumahan, Transaksi keuangan/perbankan dan layanan lainnya.

Disamping itu, dalam pelaksanaan kegiatan Implementasi Kartu PNS Elektronik, PNS juga mendapatkan manfaat antara lain :

- 1) Mempermudah dalam pelaksanaan pembangunan platform elektronik yang mendukung pelaksanaan e-Government sebagai media pencatatan, pengawasan dan kontrol serta dapat diintegrasikan dengan layanan sektor yang lainnya.
- 2) Tersedianya informasi PNS yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan dan pengendalian PNS, dan informasi data kepegawaian PNS dapat diakses oleh PNS bersangkutan melalui Anjungan Kartu PNS Elektronik.
- 3) Tersedianya fasilitas layanan dalam rangka penanganan dan pengelolaan Kartu PNS Elektronik serta pengendalian data PNS.
- 4) Tersedianya acuan data PNS bagi instansi dan pihak yang terkait dalam rangka peningkatan layanan kepegawaian secara efektif, efisien dan terpadu, seperti layanan pembayaran gaji, asuransi kesehatan, tabungan pensiun, tabungan perumahan dan sebagainya.

Gambar 2.3

Specimen Kartu PNS Elektronik



5. Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sinjai Nomor 14 Tahun 2001, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok yaitu membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian.

6. Defenisi Teori

- a. Implementasi Kebijakan merupakan penerapan atau pelaksanaan suatu kebijakan, yaitu suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan kebijakan dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu.
- b. Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik merupakan suatu kegiatan atau upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan kebijakan Kartu PNS Elektronik.
- c. Model Implementasi Edward III yaitu:

1) Faktor Sumber Daya (*Resources*)

a) Sumber daya Manusia

Menurut Edward III dalam Widodo (2010: 98), Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

b) Sumber daya anggaran

Edward III dalam Widodo (2010:101) menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah.

c) Sumber daya peralatan

Edward III dalam Widodo (2010: 102) menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk

operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan.

d) Sumber daya Kewenangan

Edward III dalam Widodo (2010: 103), menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

2) Faktor Komunikasi (*Communication*)

a) Transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung (Edward III dalam Widodo 2010: 97).

b) Kejelasan menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut (Edward III dalam Widodo 2010:97).

c) Konsistensi diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak yang berkepentingan (Edward III dalam Widodo 2010:97).

3) Faktor Sikap (*Disposition*)

a) Pengangkatan birokrasi

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata

terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat (Edward III dalam Agustinus 2006:159).

b) Insentif

Merupakan salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan manipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka manipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan (Edward III dalam Agustinus 2006:160).

4) Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

a) Penerapan SOP (*Standard Operating Procedures*).

Menurut Winarno (2005: 150), '*Standard operational procedure (SOP)* merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas". SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula

probabilitas SOP menghambat implementasi (Edwards III dalam Winarno 2005: 152).

b) *Fragmentasi*/Penyebaran tanggung jawab.

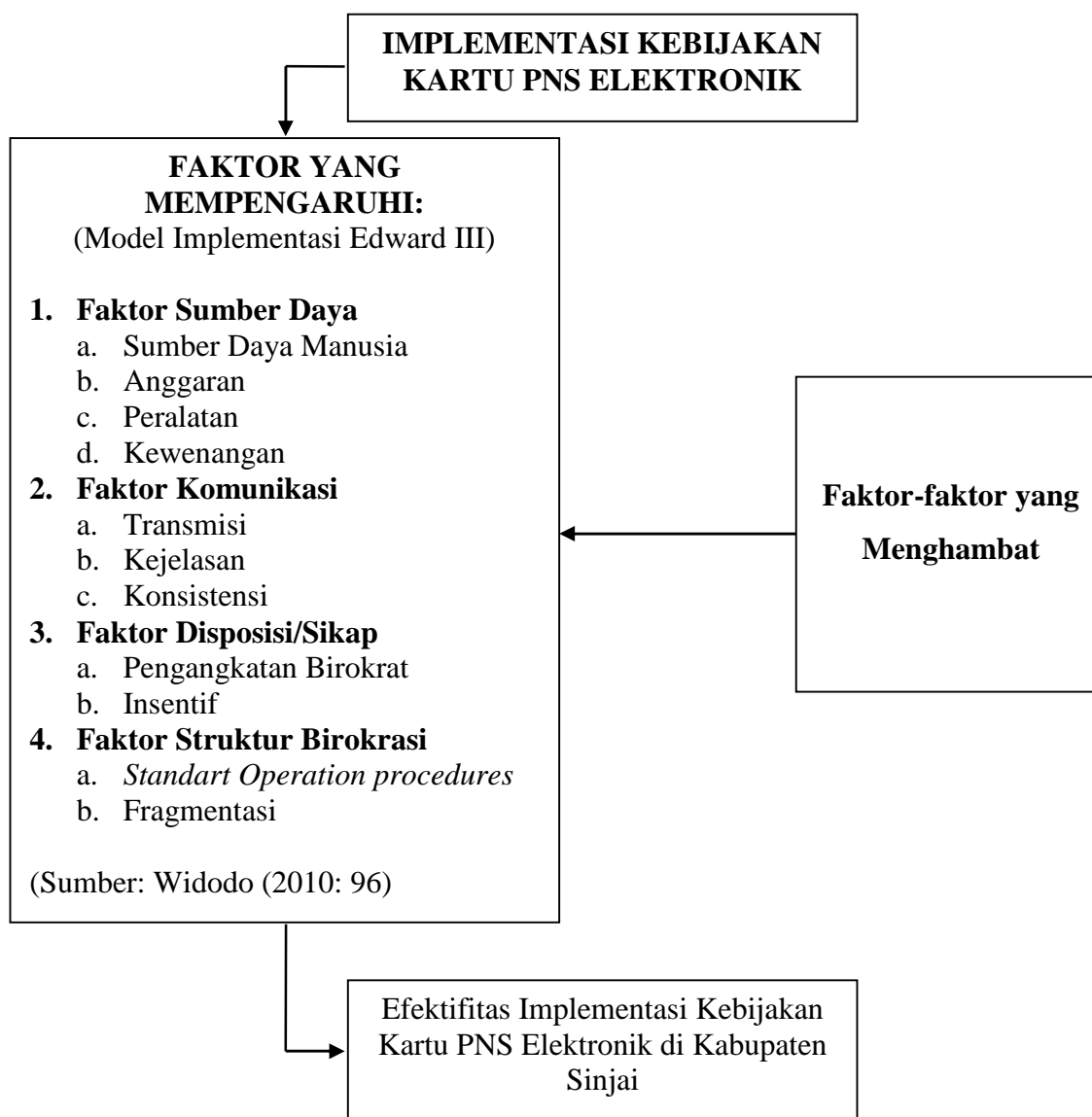
Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa “fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi”.

d. Implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik dianggap berhasil jika implementasi kebijakan berjalan baik sesuai tujuan kebijakan dan serta memberikan berbagai manfaat dan kemudahan layanan bagi PNS dalam meningkatkan kinerja dan profesionalismenya.

7. KerangkaTeori

Gambar 2.4

Kerangka Teori



C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan metode pendekatan deskriptif.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai. Adapun waktu penelitian dilakukan selama dua bulan yaitu pada bulan Mei s/d Juni tahun 2015.

3. Informan Penelitian

- a. Andi Reza Amran R, S.STP, Kepala Bidang Data dan Kedudukan Hukum, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai;
- b. Ade Ardiansyah, S.Kom, Kepala Sub Bidang Data, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai;
- c. Staf PNS Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai;
- d. Pegawai Negeri Sipil Lingkup Pemerintah Kabupaten Sinjai sebanyak 8 (Delapan) orang, yaitu sebagai berikut:
 - 1) Andi Sri Wahyuni, S.Pd, Guru SMP Negeri 2 Panaikang, Kecamatan Sinjai Timur;
 - 2) Andi Ratna Ningsih, A.Md.Kep, Staf PNS Dinas Kesehatan Kabupaten Sinjai;
 - 3) Andi Rachmat Saleh, S.Sos, Staf PNS Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai;
 - 4) A. Armini, S.Sos, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Pelayanan Umum Kantor Kecamatan Sinjai Utara;
 - 5) A. Adi Sucipto, staf PNS Polisi Kehutanan Sinjai Utara;
 - 6) Nasrahwati, S.Sos, Guru SMP Negeri 3 Sinjai Utara;

7) Andi Nuria Zulfawati, S.STP, Staf PNS Kantor Kelurahan Balangnipa Kecamatan Sinjai Utara;

8) Rukmini, AMK, Perawat pada Puskesmas Manipi Kelurahan Tassililu Kecamatan Sinjai Barat

4. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara
- b. Observasi
- c. Studi Dokumentasi

5. Teknik Analisis Data

- a. Reduksi data (*Data Reduction*)
- b. Penyajian data (*Data Display*)
- c. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai

a. Proses Penerbitan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai

Penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai merupakan kebijakan baru dari Pemerintah Pusat, dimana daerah diberikan sebagian kewenangan untuk melakukan validasi dan perekaman data dengan pendampingan dari Badan Kepegawaian Negara. Adapun proses tahapan penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai, yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1) Sosialisasi

Sosialisasi tersebut dilaksanakan dalam bentuk forum dengan memaparkan dengan mengundang beberapa perwakilan instansi, maupun sosialisasi melalui media cetak dan elektronik. Sosialisasi tersebut bertujuan memberikan informasi tentang, tujuan dan fungsi KPE, tata cara perekaman data *Biometrik* serta hal-hal

yang berhubungan dengan penggunaan KPE tersebut.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa proses pelaksanaan sosialisasi tentang implementasi KPE di Kabupaten Sinjai telah berjalan efektif, serta tidak menemui kendala yang berarti, mengingat sosialisasi dilakukan melalui pertemuan dalam bentuk forum serta melalui media cetak maupun elektronik, sehingga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam kepada PNS terkait kebijakan KPE tersebut.

2) Pemanggilan Perekaman

Perekaman data *Biometrik* dilaksanakan dengan melakukan pemanggilan perekaman sebelumnya kepada PNS melalui persuratan ke instansi masing-masing sekitar 2 bulan sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, terkait pemanggilan perekaman data KPE di Kabupaten Sinjai telah berjalan dengan optimal, mengingat pemanggilan perekaman dilakukan dengan bersurat ke instansi masing-masing sehingga penyaluran informasi lebih jelas dan tepat sasaran. Adapun hambatannya yaitu ketika ada PNS yang berhalangan hadir.

3) Perekaman data *Biometrik*

Perekaman data *Biometrik* dilaksanakan untuk membangun *database* yang memiliki tingkat keotentikan dan identifikasi yang tinggi sehingga menghasilkan data dan informasi yang akurat.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas, dapat dikatakan bahwa proses perekaman data pada tahap pertama dan kedua telah berjalan dengan efektif, walaupun perampungan perekaman belum selesai. Untuk merampungkan perekaman data bagi seluruh

PNS di Kabupaten Sinjai, maka harus menunggu jadwal perekaman tahap selanjutnya dari BKN.

4) Pembagian Fisik KPE

Pembagian KPE dilakukan setelah proses pencetakan selesai dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara dan diserahkan ke Badan Kepegawaian Daerah Sinjai untuk selanjutnya dilakukan *Encoding* (Pengaktifan fungsi ATM) oleh Bank BPDSulsel sebagai Bank pembayar gaji PNS.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas, dapat dikatakan bahwa proses pembagian KPE belum efektif dikarenakan masih banyaknya KPE yang belum terbagi karena proses encoding yang belum selesai serta adanya kesalahan data pada KPE tersebut. Untuk merampungkan pembagian tersebut, maka pihak BKD telah melakukan persuratan kembali ke instansi PNS yang data KPE-nya mengalami kesalahan untuk dilakukan perbaikan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan KPE di Kab. Sinjai

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III disebut dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Menurut Edward III pada bab sebelumnya, ada 4 faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan yaitu faktor sumber daya, komunikasi, disposisi dan struktur Birokrasi. Terkait dengan Implementasi Kebijakan KPE di Kabupaten Sinjai, semua faktor tersebut di atas akan dibahas berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

1) Faktor Sumber daya

a) Sumber Daya Manusia

Menurut Edward III pada pembahasan sebelumnya, sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan.

Dari hasil penelitian peneliti, diketahui bahwa dalam rangka implementasi penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai, telah dibentuk dan ditetapkan Panitia Pelaksana Administrasi Penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai yang dituangkan dalam Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sinjai Nomor 10 Tahun 2013.

b) Sumber Daya Anggaran.

Pada pembahasan sebelumnya, Edward III menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dalam hal sumber daya anggaran terhadap implementasi KPE di Kabupaten Sinjai selama 2 tahun berturut-turut telah dianggarkan dalam pos APBD dan dinilai cukup untuk membiayai kegiatan tersebut serta tidak mengalami kendala yang berarti karena telah dianggarkan dalam APBD yang dimasukkan dalam program kerja pada Sub Bidang Data dan Informasi Pegawai.

c) Sumber Daya Peralatan

Pada pembahasan sebelumnya, Edward III menyatakan bahwa sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa sumber daya peralatan dalam implementasi penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai lebih

dari cukup, mengingat proses perekaman data PNS tidak mengalami kendala dari segi peralatan perekaman serta penyediaan tempat untuk pelaksanaan kegiatan tersebut berupa ruangan dan fasilitas pendukung lainnya untuk mendukung kelancaran proses tersebut.

d) Sumber Daya Kewenangan.

Pada pembahasan sebelumnya, Edward III mengatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Sinjai yang merupakan pelaku utama kebijakan penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai telah diberikan wewenang yang cukup untuk menyelenggarakan implementasi KPE, sehingga diharapkan apa yang menjadi tujuan kebijakan tersebut dapat dicapai dengan baik.

2) Faktor Komunikasi

a) Transmisi Komunikasi

Transmisi komunikasi menghendaki agar sebuah kebijakan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana kebijakan, namun juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa proses penyaluran atau transmisi komunikasi dan informasi tentang KPE dari pelaksana ke target kebijakan telah dilakukan lewat sosialisasi, baik melalui cetak dan elektronik maupun secara langsung ketika perekaman data PNS dilakukan, sehingga pihak yang berkepentingan telah mengerti maksud dan tujuan dari kebijakan, sehingga diharapkan dapat mendukung

kelancaran proses implementasi kebijakan tersebut.

b) Kejelasan Komunikasi

Pada pembahasan sebelumnya, Edward III mengatakan bahwa transmisi komunikasi tersebut bukan hanya disampaikan kepada target kebijakan yaitu PNS, namun perlu disampaikan juga kepada pelaku kebijakan sebagai pelaksana tersebut agar mereka dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukandan dipersiapkan secara teknis dalam proses implementasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, dikatakan bahwa faktor kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan KPE di Kabupaten Sinjai telah cukup baik, mengingat kejelasan komunikasi disalurkan bukan hanya kepada target kebijakan dalam bentuk sosialisasi, namun juga kepada pelaku kebijakan dalam bentuk uraian tugas yang harus dilakukan, sehingga tidak membingungkan pelaku kebijakan tersebut dan diharapkan dapat memperlancar penerbitan KPE itu.

c) Konsistensi Komunikasi

Konsistensikomunikasi diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga tidak membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan. Setiap tahap kebijakan yang diambil haruslah tetap dan tidak berubah-ubah sehingga tujuan kebijakan dapat dimengerti oleh sasaran kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian, dikatakan bahwa konsistensi komunikasi terkait implementasi KPE di Kabupaten Sinjai berjalan cukup baik, mengingat Badan Kepegawaian Daerah Sinjai sebagai pelaksana KPE di daerah senantiasa berkordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara, pihak Bank serta PNS dalam setiap

keputusan yang diambil sehingga dapat dipahami bersama oleh pihak terkait.

3) Faktor Disposisi (Sikap)

a) Pengangkatan Birokrasi

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, dikatakan bahwa faktor pengangkatan birokrat dalam implementasi kebijakan KPE dengan cara mengangkatdan membentuk Panitia Pelaksana Administrasi Penerbitan KPE dari kalangan PNS di Badan Kepegawaian Daerah Sinjai sudah tepat, dimana tujuan KPE sejalan dengan beberapa program kerja pada bidang tertentu.selain itu para PNS telah mengetahui sistem yang akan dijalankan karena KPE merupakan pengembangan dari Karpeg manual sebelumnya, sehingga diharapkan antusias kerja akan cenderung meningkat dan memperlancar proses implementasi tersebut.

b) Faktor Insentif

Menurut Edward III pada pembahasan sebelumnya, salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa pemberian Insentif dalam implementasi kebijakan KPE di Kabupaten Sinjai telah cukup, mengingat panitia

yang dibentuk dalam penerapan KPE telah diberikan honorarium yang besarnya tergantung jabatan pada susunan Panitia. Hal ini diharapkan mampu mendorong kelancaran proses penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai.

4) Faktor Struktur Birokrasi

a) Penerapan *Standart Operasional Procedures (SOP)*

Standart Operasional Procedures (SOP) merupakan suatu set intruksi terperinci dan tertulis yang harus diikuti demi mencapai keseragaman dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu dengan berpedoman pada tujuan yang harus dicapai.

Berdasarkan hasil observasi penulis, dalam proses penerbitan KPE di daerah, tentunya mengalami beberapa kendala baik dari secara teknis maupun operasional. Oleh karena itu, untuk memperlancar pencetakan dan penerbitan KPE serta perbaikan permasalahan operasional dilapangan, maka telah diterbitkan *Standart Operasional Procedures* Penerbitan KPE yang dituangkan dalam Keputusan Deputi Informasi Kepegawaian (INKA) Nomor 26/KEP/INKA/IV/2013 tanggal 08 April 2013, yaitu sebagai berikut:

- (1) Prosedur Pencetakan dan Penerbitan KPE
- (2) Prosedur Penggantian KPE Hilang
- (3) Prosedur Penggantian KPE Rusak/
Perbedaan Data
- (4) Prosedur KPE Tertelan ATM Pada Bank
yang Sama/berbeda.
- (5) Prosedur Pelaporan PNS yang Pindah
Instansi/Wilayah Kerja

Dalam penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai, para panitia pelaksana senantiasa berpedoman pada SOP yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga dalam pelaksanaannya tidak menemui kendala yang berarti. Walaupun ada, masalah tersebut dapat diselesaikan dengan segera berdasarkan SOP yang ada.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai senantiasa berpedoman pada SOP yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negarasehingga apa yang menjadi tujuan KPE dapat tercapai dengan baik.

5) *Fragmentasi (Penyebaran Tanggung Jawab)*

Menurut Edward III, *Fragmentasi* merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa instansi yang berbeda sehingga memerlukan kordinasi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa fragmentasi/ penyebaran tanggung jawab terhadap penerbitan KPE di Kabupaten Sinjai telah dilakukan ke beberapa instansi yang berbeda yang mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga membutuhkan kordinasi yang baik untuk mewujudkan fungsi KPE.

2. Faktor-faktor yang Menghambat Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai

a. Kurangnya kesadaran PNS untuk melakukan perekaman data

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa kesadaran PNS masih kurang untuk melakukan perekaman data, sehingga masih ada beberapa PNS yang belum melakukan

perekaman sampai sekarang. Hal ini tentu berpotensi penghambat implementasi kebijakan KPE tersebut, mengingat pentingnya KPE untuk mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir di instansi pusat ataupun daerah sebagai bagian dari program pemerintah dalam menerapkan *e-Government*.

b. Banyaknya kesalahan data PNS.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi peneliti, jumlah KPE yang belum di *Encoding* sebanyak 521. Hal tersebut terjadi karena banyak data PNS yang salah ataupun perbedaan data, seperti kesalahan NIP ataupun data tertukar dengan PNS lain. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kesalahan dan perbedaan data tersebut, PNS yang bersangkutan diharuskan melapor ke Badan Kepegawaian Daerah Sinjai untuk diusulkan penerbitan ulang KPE ke Badan Kepegawaian Negara.

Dari hasil penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa salah satu penghambat implementasi kebijakan KPE, yaitu adanya kesalahan atau perbedaan data PNS sehingga proses pembagian KPE belum rampung sampai sekarang. Untuk memperbaikinya, harus dilakukan penerbitan ulang oleh BKN Pusat yang diajukan oleh BKD Sinjai sebelumnya berdasarkan prosedur pencetakan dan penerbitan KPE.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

a. Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai proses Implementasi Kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa proses implementasi

kebijakan tersebut telah berjalan dengan efektif, mengingat tahap-tahap penerbitan KPE telah terlaksana dengan baik walaupun perekaman data *Biometrik* belum rampung secara keseluruhan sampai sekarang, dikarenakan kurangnya kesadaran PNS itu sendiri untuk datang melakukan perekaman, serta terdapat banyak kesalahan data, sehingga perlu dilakukan perekaman ulang.

b. Kendala yang ditemui dalam Implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.

Adapun kendala-kendala yang ditemui dalam proses implementasi yaitu:

- 1) Banyaknya terjadi kesalahan data pada proses *Encoding*, sehingga harus dilakukan pemanggilan kepada PNS yang bersangkutan untuk memperbaiki kesalahan data.
- 2) Proses penerbitan/penggantian yang terlalu lama bagi KPE yang rusak/hilang karena penerbitan KPE masih dilakukan oleh BKN di Pusat.

2. Saran

a. Terhadap proses Implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.

- 1) Mengajukan jadwal perekaman data *Biometrik* tahap keempat ditahun 2015 kepada BKN Pusat dengan segera untuk merampungkan perekaman data secara keseluruhan, termasuk CPNS baru dan CPNS Kategori II;
- 2) Melakukan panggilan perekaman data *Biometrik* kepada PNS yang belum melakukan perekaman melalui persuratan ke instansinya masing-masing secara langsung berdasarkan jadwal yang telah ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara;

- 3) Melakukan validasi data PNS dengan akurat, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan data;
- b. Terhadap Kendala/faktor yang menghambat Implementasi kebijakan Kartu PNS Elektronik di Kabupaten Sinjai.
 - 1) Memberikan pemahaman kepada PNS tentang pentingnya KPE terhadap PNS itu sendiri maupun untuk kepentingan pembangunan *database* kepegawaian demi mewujudkan *e-Government* yang baik, sehingga meningkatkan kesadaran dan inisiatif PNS terhadap implementasi KPE.
 - 2) Mengajukan penggantian KPE yang mengalami kesalahan/perbedaan data kepada Badan Kepegawaian Negara untuk diterbitkan dengan segera.
 - 3) Melakukan persuratan kepada instansi PNS yang KPE-nya mengalami kesalahan proses *Encoding* dengan persyaratan yang diperlukan untuk dilakukan perbaikan sehingga proses *Encoding* dapat dirampungkan dengan segera.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar Dasar Kebijakan publik*. Bandung: Alfabeta.
- Congge, Umar. Dkk. 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Sinjai: Stisip Muhammadiyah Sinjai.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2004. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Salim, Agus. 2006. *Teori dan Paradikma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiarawacanan.
- Subarsono, A.G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutopo, HB, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Sugiono. 2008. *Metode penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif, Kualitatif, dan R & B*. Bandung: Alfabeta
- Wahab, Solichin Abdul. 2006. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep & Aplikasi Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Winarno, Budi. 2005. *Teori & Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik, Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media: Pressindo.
- Keputusan Deputi Informasi Kepegawaian/ INKA Nomor 26/KEP/INKA/IV/20013 Tahun.*
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian daerah kabupaten Sinjai nomor 14 Tahun 2001 tentang Tugas Pokok badan kepegawaian daerah kabupaten Sinjai.*
- Peraturan Daerah Sinjai Nomor 19 tahun 2010, Tentang struktur organisasi danuraian Tugas badan kepegawaian daerah Kabupaten Sinjai.*
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2204, Tentang pemerintahan daerah.*
- Undang-unadang Republi Indonesia Nomor 32 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian.*
- Dytautamie. *Kartu Pegawai Elektronik*. <http://Dytautami.Wordpress.com/2012/04/03Kartu-Pegawai-Elektronik/>. Diakses pada tanggal 6 juli 2013.
- Badan Kepegawaian Negara. *Sejarah KPE*. www.bkn.go.id. Diakses pada tanggal 6 Juli 2013.
- Wikiapbn.*Kartu_Pegawai_(Kepegawaian)*. [http://www.wikiapbn.com/wiki/indeks.php/title-Kartu_Pegawai_\(Kepegawaian\).action-edit](http://www.wikiapbn.com/wiki/indeks.php/title-Kartu_Pegawai_(Kepegawaian).action-edit). Diakses tanggal 6 juli 2013.