

Implementasi Pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung

Implementation in Submission of Payment Orders (SPM) to Departement of Transportation Tulungagung Regency

Eny Sri Widyastuti^{1*}, Imam Fachruddin², M.Daimul Abror³, Ajie Hanif Muzaqi⁴
E-mail: enysriw@gmail.com¹, imamfachrudin@unik-kediri.ac.id², daimabrор@unik-kediri.ac.id³,
ajiehanif@unik-kediri.ac.id⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kediri

*corresponding author

Dikirimkan: 07-03-2023; Diterima: 22-05-2023; Diterbitkan: 28-06-2023

DOI: <https://doi.org/10.30996/jpap.v9i1.7891>

Abstract

One of the crucial aspects of the public policy process is the implementation of public policy. In submitting a payment order (SPM) to the Tulungagung Regency Petrhubungan Office which is guided by Permendagri Number 77 of 2020. This study aims to find out how the implementation of permendagri number 77 of 2020 in submitting a payment warrant (SPM) and what factors are the obstacles. This research uses a type of qualitative method where researchers explore key instruments. Data Sources are used using interview techniques with the officials concerned. The results showed that the implementation of permendagri number 77 of 2020 in submitting a payment order (SPM) at the Tulungagung Regency Transportation Office was relatively good, but there were several factors that hindered it, namely communication that needed to be socialized, lack of human resources, and tendencies or dispositions that were not in accordance with their competence. The advice given is the need to hold socialization, increase resources that have dedication and recruitment of personnel in accordance with their competencies.

Keywords: *Implementation of Public Policy, Regional Financial Management, Pay Warrant*

Abstrak

Salah satu aspek yang krusial dalam proses kebijakan publik adalah implementasi kebijakan publik. Dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Petrhubungan Kabupaten Tulungagung yang berpedoman pada Permendagri Nomor 77 Tahun 2020. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi permendagri nomor 77 tahun 2020 dalam pengajuan Surat perintah membayar (SPM) dan faktor apa saja yang menjadi penghambatnya. Penelitian ini menggunakan jenis metode kualitatif dimana peneliti menjai instrument kunci. Sumber Data yang digunakan dengan menggunakan teknik wawancara terhadap pejabat yang bersangkutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam implementasi permendagri nomor 77 tahun 2020 dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sudah relative baik namun ada beberapa faktor yang menjadi penghambatnya yaitu komunikasi yang perlu diadakan sosialisasi, kurangnya sumberdaya manusia, dan kecenderungan atau disposisi yang tidak sesuai dengan kopetensinya. Saran yang diberikan yaitu perlu diadakannya Sosialisasi, penambahan sumber daya yang mempunyai di dedikasi dan pengangkatan personil yang sesuai dengan kompetensinya.

Keywords: *Implementasi Kebijakan Publik, Pengelolaan Keuangan Daerah, Surat Perintah Membayar*

1. Pendahuluan

Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) adalah bagian terpenting dari sistem dan prosedur pengeluaran kas. Selain itu dalam prosesnya penerbitan SPM adalah tahapan terpenting bagi penerima hak. Namun permasalahan yang saat ini dialami di Kabupaten Tulungagung adalah Ketika prosesnya melalui waktu yang semestinya sudah ditetapkan prosedur sebagaimana secara prosedur bahwa penerima hak memiliki waktu 5 (lima) hari untuk mengajukan proses mendapatkan SPM kepada pihak pejabat pembuat komitmen (PPK). Sementara itu maksimal lama proses pada PPK adalah 5 (lima) hari yang berikutnya proses memperoleh surat perintah membayar atau SPM dari PPK. SPM tersebut kemudian dilanjutkan kepada Pejabat Pembuat Surat Perintah Membayar (PPSPM) juga semestinya 5 (lima) hari dan selanjutnya SPM diserahkan ke KPPN untuk diverifikasi dengan durasi 2 (dua) hari.

Adapun jika ditotal dari secara prosedural penerima Hak di Kabupaten Tulungagung hanya membutuhkan waktu selama 17 (tujuh belas) hari sedangkan yang terjadi bisa lebih dari waktu yang sudah ditentukan tersebut. Penerima hak dapat memperoleh haknya apabila sudah memiliki SPM dan dengan SPM tersebut diperoleh melalui pengujian atas SPM yang diajukan dengan baik dari segi kelengkapan dokumen maupun kebenaran pengisiannya. SPM dapat diterbitkan jika pengeluaran yang diminta tidak melebihi anggaran yang tersedia dan didukung dengan kelengkapan dokumen sesuai peraturan perundangan.

Seperti yang sudah dijelaskan oleh (Nurnaila, 2016) dalam penelitiannya yang berjudul Implementasi Kebijakan Penerbitan SPM pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah bahwa sering terjadi penyalahgunaan wewenang oleh PPK dalam penerbitan SPM ini sehingga dapat dikategorikan sebagai tindak pidana korupsi. Hal tersebut penting untuk diteliti mengingat masalah SPM sangat berpotensi dimainkan oleh pihak-pihak yang ingin mendapatkan keuntungan pribadi. Oleh sebab itu berdasarkan observasi di Kabupaten Tulungagung diperoleh data bahwa pihak terkait langsung dalam SPM diantaranya 1) pihak penerima hak, 2) PPK, 3) PPSPM, dan 4) KPPN.

Jika dilihat secara ideal dan prosedural maka keberhasilan kebijakan ini dilihat dari kemampuan implementor namun jika implementasi kebijakan tersebut melemah maka dapat dilihat dari sisi implementasi yang berjalan kurang baik. Pengertian kebijakan menurut Anderson dalam (Maharani et al., 2016) adalah “sebuah arah tindakan yang mempunyai dirumuskan oleh satu atau beberapa aktor yang berkepentingan untuk mengatasi persoalan publik” Sedangkan Pengertian Kebijakan publik, menurut (Dye, 2013) adalah “*is whatever*

government choose to do or not to do” atau yang berarti “segala sesuatu yang dilakukan pemerintah bisa dilakukan atau memilih untuk tidak melakukannya”. Dari *statement* tersebut memiliki makna bahwa kebijakan publik merupakan perwujudan dari sebuah Tindakan atau dengan kata lain kebijakan publik bukanlah hanya sebatas seperangkat aturan berdasarkan hanya keinginan pejabat atau pemerintah semata (Suwardi et al., 2020). Berdasarkan pengertian tersebut bisa diambil kesimpulan bahwasanya kebijakan publik merupakan sebuah wewenang milik pemerintah untuk mengatasi masalah yang muncul di dalam masyarakat Adapun tujuannya Kebijakan publik diantaranya menurut (Cahyadi, 2017): 1). Sebagai tolak ukur apa yang ingin dicapai, 2). Memiliki sifat yang sangat rasional dan dapat diterjemah secara logis, 3) Jelas, 4) Memiliki orientasi pada masa depan.

Sementara itu, menurut Mazmanian dalam (Wahab, 2021) Sebuah implementasi kebijakan ditetapkan dalam bentuk regulasi seperti undang-undang, peraturan presiden, peraturan daerah, sampai peraturan desa melalui badan peradilan resmi. Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn (Kenaphoom & Jandaeng, 2019) Implementasi kebijakan merupakan sekumpulan tindakan yang dilakukan baik oleh individu ataupun kelompok pejabat-pejabat untuk dapat diarahkan pada tercapainya keputusan publik. Namun dilain sisi seluruh proses implementasi harus dapat dievaluasi dengan cara mengukur serta membandingkan antara implementasi program kegiatan dengan perencanaan yang sudah akan dituju

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, Implementasi kebijakan publik adalah salah satu aktivitas dalam meraih tujuan public yang sudah ditetapkan dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah serta harus diimplementasikan sesuai dengan arahan. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi kebijakan publik menurut (Edward III, 1980) adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi - Komunikasi adalah bagian terpenting dari variable yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan publik. Komunikasi juga sebuah faktor yang menentukan kesuksesan tercapainya tujuan dari implementasi sebuah kebijakan publik. Implementasi kebijakan akan efektif dan dapat terlaksana apabila para *stakeholders* mengerti terkait butir-butir peraturan yang ada dapat dilaksanakan sesuai peraturan tersebut (POSANGI et al., 2020).
2. Sumber Daya - Sumber Daya Manusia dalam hal ini diletakan sebagai *input* atau masukan organisasi. Sebab sebagai sebuah sistem yang memiliki implikasi yang bersifat ilmu pengetahuan teknologi dan sumber daya ekonomi (Rahayu & Kriswibowo, 2021). Sumber daya sangat erat kaitannya dengan kemampuan transformasi dari sebuah organisasi.

3. Kecenderungan atau disposisi - Kecenderungan atau biasa disebut dengan disposisi adalah faktor yang memiliki konsekuensi penting dalam arah implementasi kebijakan agar efektif dan efisien. Apabila *stakeholder* kebijakan memiliki disposisi yang positif dan mendukung kepada suksesnya implementasi kebijakan maka besar kemungkinan kebijakan akan dapat terimplementasi sesuai dengan rencana. Namun sebaliknya apabila *stakeholder* memiliki disposisi yang negative atau bahkan menolak adanya kebijakan maka konflik lah yang akan terjadi. Dalam beberapa kasus tertentu sebuah kebijakan banyak memiliki konflik kepentingan berbeda antar aktornya (Yulianti et al., 2019).
4. Struktur Organisasi (birokrasi) - Birokrasi adalah bagian dari institusi pelaksana kebijakan. Birokrasi sering dikaitkan dengan struktur organisasi pemerintah baik dalam hal kebijakan Pendidikan, Kesehatan, atau bahkan pelayanan publik. Untuk beberapa hal tertentu pemerintah dapat menciptakan struktur birokrasinya tersendiri apabila belum tersedia dan diasumsikan dapat menyelesaikan tujuan kebijakan (Drechsler, 2020).

Secara empiris selama ini laporan keuangan pemerintah akan sebuah kebijakan publik memiliki kecenderungan hanya seremonial semata atau belum sepenuhnya menjawab pertanggungjawab kebijakan dari sisi akuntabilitas. Banyak dijumpai kesalahan dalam Menyusun laporan sehingga mengakibatkan transparansi keuangan kebijakan tidak bisa tercapai (Onibala et al., 2014). Untuk itu pemerintah pusat melalui Kementrian Keuangan kemudian mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah (Pasi et al., 2017).

Adapun arah dari kebijakan ini yakni segala Langkah dan tahapan pengelolaan anggaran negara harus diaptasikan dengan digitalisasi yang bertujuan menghasilkan proses yang lebih efektif dan efisien serta tetap mempertimbangkan prinsip *cost-benefit*. Adapun proses digitalisasi laporan keuangan ini diwujudkan dalam bentuk kebijakan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD), di semua tahapan pengelolaan keuangan daerah. Dengan adanya digitalisasi dapat memberikan perubahan paradigma tata Kelola keuangan sebelumnya menjadi lebih berorientasi pada kelancaran alur dokumen secara manual menjadi lebih cepat dan terinteratif (Kaunang et al., 2021). Maka dari itu, suksesnya pembangunan suatu daerah bergantung pada sistem tata Kelola keuangan daerah sebagaimana kemampuan pemda dalam membiayai pelaksanaan pembangunan daerahnya yang disesuaikan dengan dokumen perencanaan. Salah satu dari aspek pemerintah daerah yang perlu diatur secara hati-hati adalah persoalan tata Kelola keuangan daerah dan anggaran belanja daerah, sebab kedua hal tersebut adalah instrument *policy* yang paling utama bagi pemerintah daerah. Maka dari itu

diperlukan sebuah strategi beserta upaya apa yang akan dilakukan oleh pemda khususnya dalam hal ini Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung Ketika mengimplementasikan pengajuan surat perintah membayar yang sesuai dengan pedoman yang berlaku. Oleh sebab itu, persiapan yang memadai harus diperhatikan dimulai dari peningkatan kualitas dan kuantitas SDM, sarana prasarana yang mendukung serta menyiapkan segala jenis sistem informasi yang saling berkaitan dengan kebijakan SPM ini.

Dari latar belakang tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul Implementasi Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung. Selain itu peneliti juga ingin mencari faktor Apa saja yang menjadi penghambat Implementasi peraturan tersebut

2. Metode

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian dengan menggunakan data hasil wawancara dibandingkan dengan sikap yang telah diamati (Moleong Lexy, 2000). Penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana implementasi permendagri nomor 77 tahun 2020 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung dan mengetahui faktor apa saja yang jadi penghambatnya. Fokus penelitian ini meliputi tentang komunikasi, sumber daya manusia, kecenderungan atau disposisi dan struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan tersebut. Sumber data primer berupa wawancara dengan informan yang berkaitan dengan implementasi permendagri nomor 77 tahun 2020 dan data sekundernya berupa data pengajuan surat perintah membayar (SPM). Nantinya analisis data yang digunakan akan mempermudah peneliti dalam melakukan pengkajian data yang meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi guna mendapatkan data yang akan dicari.

3. Hasil dan Pembahasan

Implementasi Kebijakan Permendagri nomor 77 tahun 2020

Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang sangat kompleks dan beragam sebab memiliki banyak aspek dan tahapan yang saling berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan. Model implementasi kebijakan yang digunakan dalam peneliti untuk menganalisa implementasi permendagri nomor 77 tahun 2020 dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung yaitu dengan menggunakan model

implementasi kebijakan Edward III yang mengedepankan empat faktor implementasi yaitu *communication, resources, dispositions bureaucratic structure*.

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi dalam kebijakan publik menurut (Ramdhani & Ramdhani, 2017) dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, dimana komunikasi yang tidak baik dapat menimbulkan dampak-dampak buruk bagi pelaksanaan kebijakan. Dimensi komunikasi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik diantaranya: transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Untuk mengimplementasikan Permendagri Nomor 77 Tahun 2020, khususnya pada pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung diperlukan komunikasi yang baik agar pelaksanaan kebijakan publik dapat memberikan konsistensi dan kejelasan. Apabila dicermati dari hasil penelitian di Kabupaten Trenggalek surat perintah membayar (SPM) sebagai salah satu tahapan terpenting dalam pengelolaan keuangan daerah di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung yang berperan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) oleh karena itu agar setiap aktivitas yang dilakukan berjalan selaras sesuai dengan perannya maka diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf dalam hal ini Kepala Dinas beserta jajaran staf.

Dari hasil wawancara terkait kebijakan SPM yang disampaikan oleh Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung Galih Nusantoro, S.STP, MM mengatakan bahwa setiap tahapan pengelolaan keuangan ketika berbicara SPM sudah dikomunikasikan dengan baik oleh BPKAD Kabupaten Tulungagung melalui sosialisasi. Namun terkadang mengalami kendala seperti PPK yang belum memahami tentang pengajuan SPM. Hal ini menurut Kepala Dinas lebih ditujukan pada kurangnya SDM baik dari segi pengetahuan maupun jumlahnya. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini:

“Gini, setiap tahapan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah khususnya dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM), semua tahapan atau alurnya sudah dilaksanakan sesuai dengan permendagri nomor 77 tahun 2020, karena hal ini sudah pernah diadakan sosialisasi oleh Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Tulungagung”. Kalau soal kendala yang dihadapi dalam hal komunikasi ada tetapi sedikit, yaitu disebabkan karena kurangnya pemahaman pengetahuan tentang pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM), kendalanya terutama dari sumber daya manusianya meskipun sudah difasilitasi dengan sistem tetapi cara mengartikan informasinya berbeda-beda, tetapi kalau secara teknis saya kurang paham, pean bertanya langsung aja kepada Bapak Pit Sanjaya, SE selaku pjabat penatausahaan keuangan”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya adanya kebijakan Permendagri Nomor 77 telah mendukung sistem pengajuan SPM hanya saja tidak semua staf pelaksana kebijakan mampu menjabarkannya dengan baik. Hal tersebut disebabkan juga

Pengguna Anggaran kurang memahami bagaimana pelaksanaan teknisnya secara detail dalam pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM). Solusi yang bisa ditawarkan oleh karena kendala komunikasi ini adalah adanya pelatihan atau sosialisasi untuk meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia meskipun sudah difasilitasi dengan sistem. Oleh karena itu, semua pejabat pelaksana pengelolaan keuangan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung dituntut untuk mengerti apa yang dimaksud pengajuan surat perintah membayar (SPM).

Adapun tahapan yang dilakukan dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) menurut hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Proses pengajuan SPM di Dinas Perhubungan Tulungagung (Sumber: Hasil Penelitian, 2023)

Proses awal dari pengajuan surat perintah membayar (SPM) dari hasil wawancara dimulai dari pengajuan SPP (Surat Permintaan Pembayaran) yang dikerjakan oleh seorang Bendahara Pengeluaran atau Bendahara Pengeluaran Pembantu dengan persetujuan dari KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) dalam rangka permohonan penerbitan SPM (Surat Perintah Membayar) yang dikerjakan oleh Pejabat Pengelola Keuangan dengan persetujuan PA (Pengguna Anggaran). Kemudian setelah Surat Perintah Membayar (SPM) sudah ditandatangani oleh PA (Pengguna Anggaran) kemudian berkas SPP dan SPM selanjutnya dikirim ke BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) selaku BUD (Bendahara Umum Daerah) untuk menerbitkan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana). Setelah SP2D diterbitkan maka pencairan dana bisa dilakukan atau dilaksanakan.

Komunikasi ini faktor terpentingnya adalah pengetahuan mengenai tata cara mengajukan surat perintah membayar dalam setiap pejabat pengelolaan keuangan daerah. Kita tahu bahwa kemampuan dan daya tangkap setiap individu berbeda beda termasuk dalam hal

ini kemampuan dalam mengelola SPM. Oleh sebab itu perlu adanya sosialisasi untuk meningkatkan pengetahuan SDM walaupun telah difasilitasi dengan sistem atau sebuah aplikasi (Bima Raka Asturimo Putra et al., 2019) (Saputro, 2015). Semua pejabat pelaksana pengelolaan keuangan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung diharuskan mengetahui secara detail tentang apa yang dimaksud dengan pengajuan SPM dan rata-rata dari mereka telah memahami apa yang dimaksudkan dalam kebijakan tersebut. Hal ini disebabkan karena mereka sudah pernah mengikuti sosialisasi Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 dan pada akhirnya Permendagri inilah yang dijadikan acuan oleh semua Organisasi Perangkat Daerah dalam pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) tetapi kalau secara teknis hanya sebagian tertentu yang bisa mengerti dan paham tentang tahapan atau alur pengajuan surat perintah membayar (SPM).

Implementasi Permendagri nomor 77 tahun 2020 tentang pedoman teknik pengelolaan keuangan daerah dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, sesuai dari hasil wawancara dalam faktor komunikasi (*Communication*), peneliti menyimpulkan bahwa, sebagian pejabat pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, belum memahami betul tentang proses pengajuan surat perintah membayar (SPM). Hal ini disebabkan karena tidak semua pejabat pengelolaan keuangan pernah mengikuti sosialisasi Permendagri 77/2020 yang diadakan oleh BPKAD. Karena undangan BPKAD tentang sosialisasi tersebut, tidak semua pejabat pengelolaan keuangan diundang, melainkan hanya sebagian saja yang diundang, yaitu hanya Bendahara Pengeluaran Pembantu, Bendahara Pengeluaran dan Pejabat Penatausahaan Keuangan.

Sedangkan hasil wawancara pada semua informan menjawab bahwa Kantor Dinas Perhubungan tidak pernah mengadakan sosialisasi terhadap Permendagri 77/2020. Sehingga akibatnya bagi pejabat yang pernah mengikuti sosialisasi bisa memahami tahapan atau alur pengajuan surat perintah membayar, sedangkan pejabat yang tidak pernah mengikuti sosialisasi untuk pelaksanaan tugas dibantu dengan pejabat yang mengerti dan paham betul tentang pengajuan surat perintah membayar (SPM). Hal ini menyebabkan implementasi Permendagri 77/2020 pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung kurang optimal dikarenakan kurangnya komunikasi atas pemahaman implementasi Permendagri 77/2020 khususnya dalam pengajuan surat perinth membayar (SPM).

2. Sumber daya (*resources*)

Resources dalam pelaksanaan kebijakan publik diantaranya staf yang memadai, informasi, pendanaan, wewenang, dan fasilitas pendukung lainnya Pelaksanaan kebijakan

publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan, maka pelaksanaan kebijakan akan cenderung tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Tanpa dukungan sumberdaya, kebijakan hanya akan menjadi dokumen yang tidak diwujudkan untuk memberikan pemecahan masalah yang ada di masyarakat, atau upaya memberikan pelayanan pada masyarakat (Afandi & Warjio, 2015).

Adapun aspek Sumberdaya dalam hal ini adalah staf di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung. Sistem pengelolaan anggaran masih dapat teratasi dengan baik namun dinas Perhubungan memiliki tantangan yaitu latar pendidikan staf. Pemerintah Kabupaten Tulungagung masih membutuhkan aparatur yang memiliki latar belakang akuntansi ataupun administrasi keuangan. Mengenai kualitas pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung dapat digambarkan bahwa kondisi eksisting saat ini sudah baik namun masih memerlukan peningkatan lagi dari aspek pelatihan aparatur yang ada terutama dalam penyusunan Surat Perintah Pembayaran (SPP) sebagai langkah awal dalam pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM), agar kedepannya Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung mempunyai staf atau pegawai yang berkualitas dan dapat diandalkan. Jika sarana dan prasarana yang sudah ada dapat dikatakan memadai namun dalam hal SDM yang menerapkan saran dan prasarana tersebut perlu ditingkatkan lagi kemampuannya dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan dan yang terakhir dalam hal pemberian wewenang dan tugas sudah sesuai dengan Permendagri 77/2020, namun masih ada juga pejabat yang kurang paham atau mengerti dengan tugas dan wewenangnya, meskipun demikian pengajuan surat perintah membayar (SPM) dapat dilaksanakan dengan baik benar.

Implementasi Permendagri 77/2020 tentang pedoman teknik pengelolaan keuangan daerah dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, sesuai dari hasil wawancara, dalam faktor sumberdaya (*resource*) peneliti menyimpulkan bahwa, sebenarnya jumlah pejabat pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sudah cukup banyak sejumlah 23 orang pegawai. Namun peneliti setelah melakukan observasi diruangan kerja pejabat pelaksana keuangan daerah, peneliti menemukan tugas yang tidak sesuai dengan tupoksinya. Hal ini dikarenakan pejabat tersebut kurang mampu atau ahli dalam mengoperasikan komputer, sehingga tugas yang seharusnya dilakukannya dikerjakan oleh pejabat lain. Hal ini menyebabkan implementasi Permendagri 77/2020 pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung tidak dilakukan sesuai dengan tugas dan wewenang pejabat pelaksana keuangan daerah.

Adapun daftar jumlah pegawai atau pejabat pengelolaan keuangan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Dian

Gesang Wiyono, S.Sos selaku Pejabat Pelaksana Teknik Keuangan Daerah, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Latar Belakang Pendidikan PPK di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung

| No | Uraian | Pendidikan | Jumlah |
|---------------------|-----------------------------------|------------|-----------------|
| 1 | Pengguna Anggaran | S2 | 1 Orang |
| 2 | Kuasa Pengguna Anggaran | S2 | 3 Orang |
| | | S1 | 1 Orang |
| 3 | Pejabat Penatausahaan keuangan | S1 | 1 Orang |
| 4 | Pejabat Pelaksana Teknik Kegiatan | S2 | 1 Orang |
| | | S1 | 8 Orang |
| | | SMA | 1 Orang |
| 5 | Bendahara Pengeluaran | D3 | 1 Orang |
| 6 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | 2 Orang |
| | | SMA | 1 Orang |
| 7 | Bendahara Penerimaan | SMA | 1 Orang |
| Jumlah Total | | | 24 Orang |

Sumber: Hasil Penelitian

Dari 23 staf dan 1 Kepala Dinas masih banyak yang belum memiliki kemampuan dibidang IT ataupun akuntansi. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Pit Sanjaya, SE selaku Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada kutipan wawancara berikut ini:

“Kualitas pegawai yang ada saat ini sebenarnya sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi agar kedepannya Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung mempunyai bendahara yang betul-betul mengerti tentang akuntansi bukan hanya sekedar bekerja dengan sistem tetapi betul-betul mengerti alur akuntansinya terutama dalam dasar pembuatan surat perintah pembayaran (SPP) sebagai langkah utama atau dasar dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) “.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kualitas pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung dapat disimpulkan bahwa saat ini kualitas bendahara yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi melalui pelatihan-pelatihan, terutama dalam pembuatan surat permintaan pembayaran (SPP) sebagai langkah awal dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM), agar kedepannya Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung mempunyai staf atau pegawai yang berkualitas dan dapat diandalkan.

Peningkatan sumberdaya manusia pada Dinas Perhubungan Kabupaten Trenggalek melalui pendidikan dan pelatihan harus dilakukan secara sadar dan terencana. Hal ini bertujuan untuk mencapai kebutuhan pembangunan sendiri. Menurut (Sintong, 2013) kebijakan dalam pembangunan harus berpusatkan pada penduduk (*people-centered*), yaitu membangun sekaligus memberdayakan. Pandangan ini sekaligus menunjukkan, perlunya kebijakan berwawasan pembangunan sumberdaya manusia yang dapat mengakomodir masalah-masalah publik melalui peningkatan kualitas pelayanan. Orientasi pendidikan dan latihan akan lebih berorientasi kepada kebutuhan profesionalisme pemberi layanan dan peningkatan kemampuan individu setiap orang yang tergambar dari peran kelompok

profesional dan masyarakat akan makin meningkat, sehingga makin mendorong berkembangnya sistem dan metode pendidikan dan pelatihan berdasarkan kompetensi.

3. Kecenderungan atau Disposisi (*dispositions*)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen, disiplin, kejujuran, kecerdasan, dan sifat demokratis (Wahab, 2021). Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia diduga kuat akan menjalankan kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksanaan. Karena itu, pemilihan dan penetapan personalia pelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individu yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tepat pada kebijakan yang telah ditetapkan (Afandi & Warjio, 2015)

Dalam faktor kecenderungan atau disposisi terdapat pengangkatan personil pejabat pengelolaan keuangan daerah yang tidak sesuai dengan kompetensinya, namun disposisi dapat dilaksanakan dengan baik dan diharapkan untuk kedepannya dalam pengangkatan personil khususnya dalam pejabat pengelolaan keuangan daerah disesuaikan dengan kompetensinya (Yusuf, 2015). Dan pejabat pengelolaan keuangan pada dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung tidak pernah mendapatkan insentif, tetapi meskipun tidak pernah mendapatkan insentif, tetap melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan wewenangnya dengan penuh tanggungjawab, sedangkan mengenai hambatan atau kendalanya tidak ditemukannya kendala yang berarti, dikarenakan setiap ada disposisi tentang pengajuan surat perintah membayar sudah dilaksanakan dengan baik dan benar.

Implementasi Permendagri 77/2020 tentang pedoman teknik pengelolaan keuangan daerah dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, sesuai dari hasil wawancara, dalam faktor kecenderungan atau disposisi (*dispositions*) peneliti menyimpulkan bahwa adanya pengangkatan pegawai yang tidak sesuai dengan jurusan pendidikannya, sehingga mengakibatkan terganggunya implementasi Permendagri 77/2020.

Mengingat implementasi Permendagri 77/2020 khususnya dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) sangatlah penting, karena pengajuan surat perintah membayar (SPM) tahapan yang harus dilakukan didalam pengajuan surat perintah pencairan dana (SP2D). Yang selanjutnya bisa diproses didalam laporan keuangan daerah, maka dari itu untuk

pengangkatan pegawai khususnya didalam pengelolaan keuangan daerah harus benar-benar pegawai yang mempunyai dedikasi tinggi, penuh tanggungjawab, kompeten dalam bidang keuangan.

Untuk mencapai tujuan motivasi tersebut, faktor yang paling dominan adalah pemberian insentif. Hal ini didasarkan pada temuan penelitian (Nuryandini, 2013) bahwa pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Namun yang terjadi di Dinas Perhubungan Tulungagung adalah tidak pernah mendapatkan insentif. Hal tersebut dibuktikan oleh kutipan wawancara dengan pejabat PPK berikut ini:

“Insentif sangatlah penting mengingat pekerjaan pengelolaan keuangan daerah itu berat, selain itu juga sebagai pendorong untuk lebih semangat bekerja. Namun selama ini di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung, semua pejabat pengelolaan keuangan daerah tidak pernah mendapatkan insentif selain dari haknya yang hanya didapat”.

Dapat disimpulkan bahwa pejabat pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung tidak pernah mendapatkan insentif, tetapi meskipun tidak pernah mendapatkan insentif, pejabat pengelolaan keuangan daerah tetap melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan wewenangnya dengan penuh tanggungjawab, sedangkan mengenai hambatan atau kendalanya tidak ditemukannya kendala yang berarti, dikarenakan setiap ada disposisi tentang pengajuan surat perintah membayar sudah dilaksanakan dengan baik.

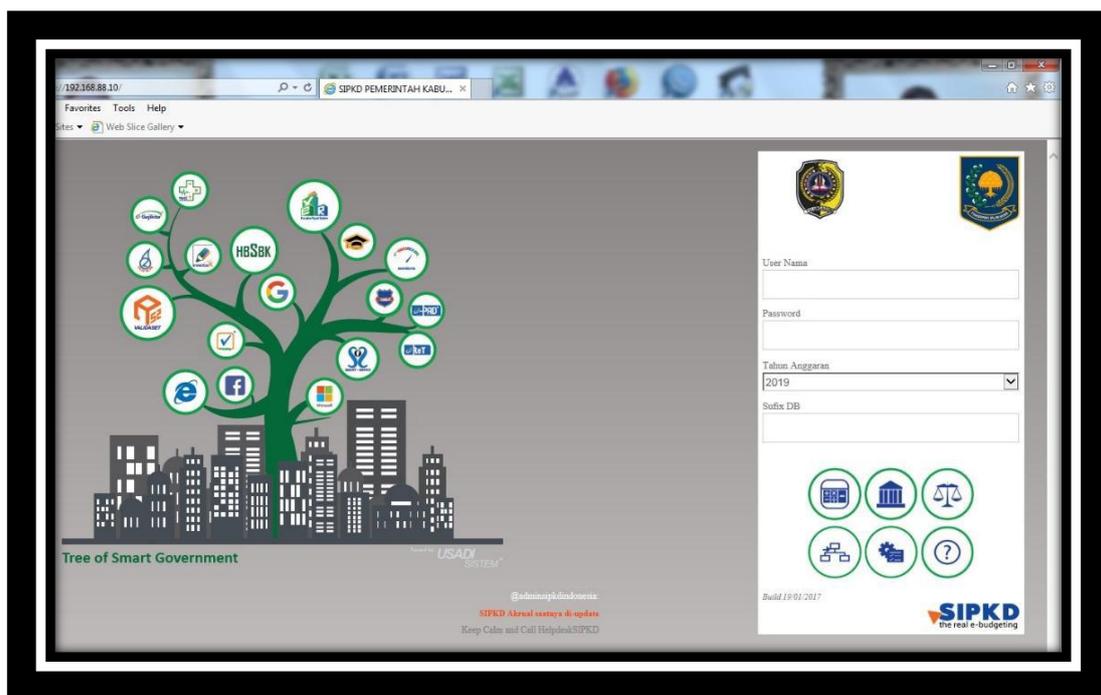
4. Struktur Organisasi (*bureaucratic structure*).

Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik (Afandi & Warjio, 2015). Kewenangan ini berkaitan dengan struktur birokrasi yang melekat pada posisi atau strata kelembagaan atau individu sebagai pelaksana kebijakan. Karakteristik utama dari birokrasi umumnya tertuang dalam prosedur kerja atau *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi organisasi. Koordinasi antar organisasi menjadi penguat dalam proses penerapan kebijakan (Hariyoko & Puspaningtyas, 2017).

Dalam faktor Struktur birokrasi dapat disimpulkan bahwa dalam pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM), meskipun tidak ada petunjuk arahan secara tertulis atau SOP, semua prosedur yang tercantum dalam Permendagri 77/2020 dapat dimengerti dengan baik dan jelas oleh sebagian pejabat pengelolaan keuangan daerah. Belum ada pedoman pelaksanaan secara khusus dan tertulis, namun semua dapat berjalan secara simultan atau perintah langsung secara oral atau lisan namun yang terpenting pelaksanaannya sesuai dengan

regulasi yang berlaku dengan penuh tanggungjawab. Tidak ada kebijakan tertulis secara operasional yang dibuat oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung semua sesuai pada Permendagri 77/2020.

Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) peneliti menunjukkan bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sudah melaksanakan pengajuan surat perintah membayar (SPM) sesuai dengan Permendagri 77/2020, terbukti bahwa dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM) sudah menggunakan sistem atau aplikasi yang namanya Sistem Informasi Penatausahaan Keuangan Daerah (SIPKD). Sistem atau aplikasi ini sangat membantu dalam proses pencatatan dan penginputan data menjadi lebih praktis dan cepat. Bukan hanya proses pengajuan surat perintah membayar (SPM) saja yang menggunakan aplikasi SIPKD melainkan semua proses pengelolaan keuangan daerah juga wajib menggunakan aplikasi ini. Aplikasi ini dijalankan secara offline sehingga yang berkepentingan saja yang dapat mengakses aplikasi SIPKD diantaranya BPKAD dan kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sendiri. Berikut ini merupakan gambaran tentang aplikasi SIPKD tersebut.



Gambar 2. Aplikasi SIPKD (Sistem Informasi Penatausahaan Keuangan Daerah) (Sumber : Hasil Penelitian,2023)

Aplikasi ini terbagi menjadi tiga sub bagian yang dikelola oleh Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung yaitu Penganggaran (*Budgeting*), Penatausahaan (*Administration*), dan Akuntansi (*Accounting*). Pada bagian Penganggaran akan menghasilkan laporan berupa RKA dan DPA. Pada bagian Penatausahaan akan menghasilkan laporan SPP (Surat Permintaan Pembayaran), SPM (Surat Perintah Membayar) dan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana). Pada bagian Accounting Pertanggungjawaban akan menghasilkan Buku Kas

Umum, Buku Kas Tunai, Buku Kas Pembantu Pajak, Buku Penutupan Kas, SPJ (Surat Pertanggungjawaban) Fungsional, LPJ (Laporan Pertanggungjawaban) dan Buku Simpanan Bank. Saat masuk diaplikasi ini semua pejabat pengelolaan keuangan daerah Dinas Perhubungan mempunyai *username* dan *password* yang berbeda agar fokus pada tugasnya masing-masing dan guna menjaga keaslian data agar tidak terjadinya manipulasi data. Hal ini menandakan bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung sangat mendukung implementasi Permendagri 77/2020, meskipun tidak ada Standar Operasional Prosedur (SOP).

Faktor Penghambat

Kinerja implementasi kebijakan SPM di Dinas Perhubungan Kabupaten Trenggalek, peneliti juga menemukan berbagai macam faktor yang menjadi penghambat suksesnya implementasi kebijakan tersebut. Dari dimensi *pertama* yaitu komunikasi dimana pemerintah pusat dalam hal ini Pemprov Jawa Timur kurang memberikan sosialisasi pelatihan dan bimbingan mengenai pemahaman Permendagri 77/2020. Pengadaan Sosialisasi, pelatihan dan bimbingan secara kontinyu sangatlah penting manfaatnya. Mengingat tahapan atau alur tentang pengajuan surat perintah membayar (SPM) sangatlah sulit dan persyaratannya pun sangatlah banyak. Maka dari itu sosialisasi, pelatihan dan bimbingan sangatlah diperlukan terutama bagi pejabat yang berkecimpung dalam pengelolaan keuangan daerah (Parsan, 2015).

Kedua, dari sisi sumber daya manusia di Dinas Perhubungan yang kurang berkuantitas dan berkualitas. Bagaimanapun juga SDM sangatlah penting dalam sebuah organisasi. Dalam aktivitas pengajuan SPM memiliki kendala atau hambatan pada sumberdaya manusia yang belum optimal seperti tupoksi yang tumpang tindih ataupun pekerjaan yang tidak dikerjakan oleh orang yang tepat. Hal tersebut juga diakibatkan oleh Pengangkatan karyawan yang kurang kompeten. Pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung diharapkan dapat menciptakan hasil laporan keuangan yang baik. Sebab SPM memiliki tujuan untuk lebih menertibkan aspek transparan dan akuntabel, realisasi anggaran yang dituntut serba cepat. Namun karena dalam hal ini masih banyak yang belum mengerti instrumen-instrumen keuangan. Maka untuk kedepannya dalam peningkatan personil harus diseleksi dan lebih diperhatikan lagi. Hal tersebut sangat penting, karena perlu adanya penguatan pada kompetensi dari SDM (Muhammad & Aziz, 2020).

Ketiga dari motivasi pegawai yaitu tidak adanya insentif terhadap pejabat pengelolaan keuangan daerah. Insentif adalah sebuah teknis yang disarankan dalam mengatasi problem sikap pelaksana kebijakan, yang pada dasarnya setiap individu bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri oleh sebab itu manipulasi insentif oleh para penyusun kebijakan mempengaruhi aktivitas para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah profit atau biaya

tertentu yang bisa jadi menjadi factor pendukung pelaksana kebijakan menjalankan perintah dengan baik.

Keempat dari sisi Pemutakhiran Sistem atau Aplikasi. Pengajuan surat perintah membayar (SPM) yang sesuai dengan Permendagri 77/2020 dituntut untuk melaksanakan dengan pengoperasian sistem atau aplikasi. Sedangkan kelemahan dari aplikasi atau sistem adalah jika terjadi tidak koneknya sistem atau error maka penyelesaian tugas tidak akan bisa tepat waktu. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya SOP atau prosedur Ketika sistem mengalami error. Sehingga harus membutuhkan tenaga ahli yang bisa menangani erornya sistem tersebut. Sedangkan Dinas Perhubungan sendiri tidak banyak yang memiliki tenaga ahli di bidang IT. Oleh sebab itu pada sisi tertentu adanya sistem aplikasi SPM ini justru menjadi penghambat dalam implementasi Kebijakan.

4. Simpulan

Dari hasil penelitian tersebut yang dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung mengenai implementasi Permendagri 77/2020 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah dalam pengajuan surat perintah membayar (SPM), maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Faktor komunikasi masih belum berjalan secara optimal buktinya masih ada kurangnya pemahaman pengajuan surat membayar (SPM) diantara pelaksana pengelola keuangan. 2) Faktor Sumberdaya sudah baik, namun belum optimal jadi perlu dioptimalkan lagi terutama aspek SDM khususnya pejabat pengelola keuangan karena masih ada beberapa pejabat pengelola keuangan yang belum bisa mengoperasikan computer daalam sistem. 3) Faktor kecenderungan atau disposisi, sudah baik namun masih perlu ditingkatkan terbukti masih adanya pengangkatan pegawai yang tidak sesuai dengan jurusan pendidikannya. 4) Faktor Struktur Birokrasi sudah sangat mendukung terbukti semua transaksi pengelolaan keuangan daerah sudah menggunakan sistem atau aplikasi meskipun tidak mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP).

5. Referensi

- Afandi, M. I., & Warjio, W. (2015). Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Asahan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah Dalam Pencapaian Target Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (Studi Deskriptif Di Kelurahan Bunut Barat Kecamatan Kota Kisaran Barat). *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 5(2), 132–153.
- Bima Raka Asturimo Putra, Syafi'i, A., & W, M. K. (2019). KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KELURAHAN SIWALANKERTO. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 5(1), 1124–1130.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDsuQOHoCi4J:https://medi>

a.neliti.com/media/publications/9138-ID-perlindungan-hukum-terhadap-anak-dari-konten-berbahaya-dalam-media-cetak-dan-ele.pdf+&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id

- Cahyadi, A. (2017). PENERAPAN GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk Berbasis Good Governance Di Kecamatan Sukolilo Surabaya). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(2). <https://doi.org/10.30996/jpap.v3i2.1255>
- Drechsler, W. (2020). Good bureaucracy: Max Weber and public administration today. *Max Weber Studies*, 20(2), 219–224.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Hariyoko, Y., & Puspaningtyas, A. (2017). PENATAAN KELEMBAGAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SAMPANG. *Seminar IQRA*, 1(01). <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/iqra/article/view/5008>
- Kaunang, F. J., Karim, A., Simarmata, J., Iskandar, A., Ardiana, D. P. Y., Septarini, R. S., Negara, E. S., Hazriani, H., & Widyastuti, R. D. (2021). *Konsep Teknologi Informasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Kenaphoom, S., & Jandaeng, B. (2019). Theory model of public policy implementation. *Journal of Local Governance and Innovation*, 3(1), 95–116.
- Maharani, W. M., Wati, D. M., & Balitar, U. I. (2016). Implementasi Kebijakan Revitalisasi Pendidikan Menengah Kejuruan Di Provinsi Jawa Timur. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 89–106.
- Moleong Lexy, J. (2000). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Remaja Posdakarya, Bandung.
- Muhammad, F. I., & Aziz, Y. M. A. (2020). Implementasi Kebijakan Dalam Mitigasi Bencana Banjir Di Desa Dayeuhkolot. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(1), 52–61. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i1.2235>
- Nurnaila, N. (2016). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENERBITAN SURAT PERINTAH MEMBAYAR (SPM) KEUANGAN APBN PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH. *Katalogis*, 6(9), 1–8.
- Nuryandini, L. (2013). *PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF BERDASARKAN PRESTASI KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT PRODUKSI DIVISI OPERASI DEPARTEMEN FINAL ASSEMBLY PT. DIRGANTARA INDONESIA*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Onibala, M. A., Ilat, V., & Kalangi, L. (2014). Evaluasi Sistem Dan Prosedur Akuntansi Pengeluaran Kas Belanja Langsung Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Minahasa. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2).
- Parsan, R. (2015). Analisis Implementasi Kebijakan Program NTB-BSS Di Lombok Tengah. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1, 132–142.

- Pasi, N., Kadir, A., & Isnaini, I. (2017). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Daerah Keuangan Berbasis AkruaI pada Pemerintah Kabupaten Dairi. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 7(1), 49–63.
- POSANGI, H. A., LENGKONG, F., & DENGGO, S. (2020). Komunikasi Dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Dilakukan Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(94).
- Rahayu, O. Y., & Kriswibowo, A. (2021). SOCIAL ENABLEMENT ON ECONOMIC RECOVERY PROCESS OF SME'S SECTOR AT NEW NORMAL ERA IN KEDIRI CITY. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(1), 51–61.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal Publik*, 11(1), 1–12.
- Saputro, H. E. (2015). Kualitas Pelayanan Publik. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 2(1).
- Sintong, M. (2013). Kebijakan Berwawasan Kependudukan dan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Geografi*, 5(1), 17–30.
- Suwardi, Sugiyarti, S. R., & Novaria, R. (2020). Kepemimpinan Kota Surakarta 2020 – 2025 Identifikasi Karakteristik Calon Wali Kota Surakarta Berdasarkan Persepsi Masyarakat. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 6(2), 219–239.
- Wahab, S. A. (2021). *Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Bumi Aksara.
- Yulianti, R., Bekti, H., Irawati, I., & Sintaningrum, S. (2019). EFEK DISPOSISI PEJABAT PENGELOLA INFORMASI PUBLIK DI DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN PROVINSI BANTEN. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1).
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (M. N. R. AL Arif (ed.); cetakan ke). PT. Raja Grafindo Persada.