

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENATAUSAHAAN BARANG/ ASET
MILIK NEGARA PADA DINAS KOPERASI UMKM
KABUPATEN TOLITOLI**

Nursifa

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Madako Tolitoli

*Email: nurashifatolis@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan penatausahaan Barang/Aset Milik Negara pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kabupaten Tolitoli. Jenis penelitian bersifat deskriptif kualitatif. Informan penelitian yang dipilih secara purposive sampling berjumlah 5 orang, yaitu: Kepala Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Tolitoli, Staf Tata Usaha, Kasubag Umum dan Program, dan pengurus/ penyimpan barang. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya data tersebut melewati tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset milik negara di Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli belum efektif berdasarkan model implementasi kebijakan George Edward III. Penyebabnya yaitu: a) Pemanfaatan dan penempatan barang/ aset masih kurang baik dipahami oleh pengguna barang; b) Jumlah pengurus barang/ aset 1 orang dan rangkap jabatan, keterbatasan anggaran dan minim pelatihan pelaksana, serta gudang penyimpanan barang/ aset belum tertata baik; c) Komitmen para pengguna barang masih lemah; dan d) Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan barang/ aset belum ditunjang dengan kemampuan pelaksana, dan belum ada model pengawasan barang/ aset yang tepat.

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Penatausahaan, Barang Milik Negara

ABSTRACT

This research aims to determine the implementation of state-owned goods/assets administration policies at the Tolitoli Regency Micro, Small and Medium Enterprises (UMKM) Cooperative Service. This type of research is descriptive qualitative. The research informants selected by purposive sampling were 5 people, namely: Head of the Tolitoli Regency UMKM Cooperative Service, Administrative Staff, Head of General and Program Subdivision, and goods administrator/storage. Data collection techniques through observation, interviews and documentation. Next, the data goes through the stages of data reduction, data presentation, drawing conclusions, and verification. The results of the research show that the implementation of policies for administering state-owned goods/assets in the Cooperative Service, UMKM, Tolitoli Regency has not been effective based on George Edward III's policy implementation model. The reasons are: a) The use and placement of goods/assets is still not well understood by goods users; b) The number of goods/asset managers is 1 person and has multiple positions, limited budget and minimal training for implementers, and the warehouse for storing goods/assets is not well organized; c) The commitment of goods users is still weak; and d) Standard Operating Procedures (SOP) for managing goods/assets are not yet supported by implementing capabilities, and there is no appropriate model for monitoring goods/assets.

Keywords: Implementation, Policy, Administration, State Property

PENDAHULUAN

Kebijakan pemerintah sebagai “*is whatever governments choose to do or not to do*”. Dikemukakan bahwa apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuannya, dan kebijakan itu harus meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pemerintah semata (Meutia Fitri, Intan, 2017); (Soenarko, 2003). Selanjutnya dalam buku berjudul “*Implementing Public Policy*”, Anderson mengartikan kebijakan publik sebagai kebijakan yang dibuat oleh pejabat dan badan-badan pemerintahan (Iqbal, 2022). Salah satunya, kebijakan penatausahaan barang/ aset negara. Kebijakan yang dibuat mestinya sesuai dengan keinginan publik dan tujuan negara yang berdasarkan prinsip-prinsip *Good Governance*, bukan bertolak belakang dengan kepentingan publik atau malah menimbulkan masalah baru. Dengan demikian, kunci utama memahami good governance adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Keterbukaan informasi, termasuk barang/ aset negara merupakan salah satu prinsip yang penting dari good governance, yang dapat membantu untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan prima (Susila Wibawa, 2019).

Permasalahan-permasalahan di bidang penataan aset di negara ini masih banyak ditemukan, seperti tidak jelasnya status hukum aset, pemanfaatan aset oleh para pihak yang tidak mengikuti prosedur, kebijakan kebijakan tukar-menukar aset negara yang cenderung merugikan negara, pencatatan aset yang tidak tertib dan konflik kepentingan dalam pemanfaatan aset negara (Vebrianto, 2016); (Nuryamin, 2015). Masalah lainnya adalah pengelolaan barang/aset milik negara tidak sesuai dengan standar penatausahaan BMN yang diperlukan, akibatnya berjalan kurang efektif (Kemala, 2021).

Jika ditelisik kembali, masalah tersebut bermula dari implikasi konsep otonomi daerah di masa reformasi terhadap pergerakan atau mutasi barang/aset milik negara akibat perubahan struktur dan fungsi kementerian disetiap masa pemerintahan presiden yang selalu berganti kabinet.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-undang Nomor 01 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang kemudian dijabarkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang pengelolaan barang milik negara/daerah merupakan bentuk konkrit dari upaya pemerintah dalam penertiban dan pengelolaan barang/aset negara dan daerah (Ainiyah et al., 2022). Guna memastikan barang/ aset di negara ini berada “di tempatnya”, penertiban tersebut juga sebagai upaya mencegah praktik KKN yang berpotensi terjadi di lingkungan penyelenggara layanan pemerintah, baik dari para perumus kebijakan hingga pelaksana di badan-badan pemerintahan. Langkah ini sejalan dengan komitmen terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), menghidupkan kepercayaan publik dan meningkatnya kualitas pelayanan yang ada. Oleh karena itu penertiban barang/ aset berkaitan dengan kegiatan penatausahaan yang diatur dalam peraturan negara. Sebagaimana dimaksud penatausahaan adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan Barang Milik Negara/Daerah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan. Sementara BMN adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal

dari perolehan lainnya yang sah (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2020)

Dalam perkembangannya, penatausahaan barang/ aset bergerak ke semua instansi pemerintah, tidak terkecuali Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli. Karena merupakan instansi pemerintah, sehingga dapat ditebak barang atau aset yang dikelola instansi tersebut merupakan barang/aset milik negara.

Berdasarkan Peraturan Bupati Tolitoli Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Kabupaten Tolitoli, dijelaskan mengenai kedudukannya. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah yang menjadi kewenangan daerah yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dalam hal pengelolaan aset/ barang milik negara, dilaksanakan oleh Bidang Kesekretariatan atau dalam hal ini ada Sekretaris (Pasal 6 dan 7), dan penyelenggaraannya menjadi bagian dari tugas Sub Bagian Keuangan dan Aset (Pasal 9) (Bupati Tolitoli, 2016).

Sebagaimana yang terjadi di banyak instansi di Indonesia, penatausahaan barang/aset negara di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli masih bermasalah. Berdasarkan data observasi, masalah-masalah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Barang/ aset inventaris kantor sering dipindahkan tanpa komunikasi ke bagian keuangan dan aset atau pengelola BMN. Akibatnya, daftar inventaris barang/ aset sering berubah. Pengelola BMN juga belum dapat menyelesaikan pendataan barang/aset Negara di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli padahal sudah berlangsung dua tahun.
2. Dari segi Sumber daya, belum ada pengelola BMN yang berlatar belakang pendidikan manajemen akuntansi di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli. Ini sangat disayangkan sebab mempunyai tugas menjaga dan memelihara aset negara.
3. Meskipun Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli telah menyerahkan kewenangan penatausahaan BMN oleh bagian keuangan dan aset, namun belum terjadi kesesuaian antara pelimpahan wewenang tersebut dengan realisasi penatausahaan BMN di bagian pengelola/ pengurus BMN.
4. Secara internal, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli juga belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai penertiban atau penatausahaan barang/ aset milik negara.

Dari permasalahan-permasalahan yang disebutkan di atas, maka diperlukan model implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset negara yang tepat. Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (content of policy) dan lingkungan implementasi (context of implementation) (Iqbal, 2022). Sementara itu, Edward menyarankan untuk memerhatikan empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif yaitu : komunikasi, resources, disposition, dan struktur birokrasi (Mansur, 2021).

Dari analisis yang dilakukan, penelitian ini dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan George Edward III, karena aspek permasalahan yang peroleh memiliki kesamaan dengan variabel-variabel implementasi kebijakan tersebut, yaitu:

1. Aspek komunikasi, yaitu: kegiatan penertiban di Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli belum sepenuhnya dipatuhi para pegawai, terutama mereka yang berhubungan dengan kewajiban menggunakan barang/aset.
2. Aspek Sumber Daya, yaitu : kualitas sumber daya pengurus/ pengelola BMN masih rendah. Selama ini pengelola/ pengurus kesulitan mengatasi seringnya berpindah-pindahannya barang/ aset dari sari seksi ke seksi lain pada instansi tersebut.
3. Aspek disposisi, yaitu: belum terbangunnya komitmen dan komunikasi efektif dari kepala dinas dengan bawahan, dalam hal ini pengurus barang/aset dan para pengguna barang mengenai penatausahaan barang/aset.
4. Aspek struktur birokrasi, yaitu: belum terbentuknya model pengamanan dan pemeliharaan barang/aset yang dimiliki Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli.

Penelitian tentang penatausahaan barang/ aset milik negara telah banyak dilakukan. Pentingnya memahami isi kebijakan penatausahaan barang milik negara akan memberikan dampak signifikan terhadap perbaikan penatausahaan (Saragih, 2018); masalah komunikasi yang kurang baik, sumber daya aparatur yang minim, sikap oknum pengguna barang yang belum baik dan struktur birokrasi yang masih keliru (Affrian, 2017); Kualitas Sumber Daya Manusia aparatur barang masih perlu ditingkatkan, Keterbatasan sarana dan prasarana; Sistem informasi manajemen aset tetap masih perlu ditingkatkan (Hartanto, 2019); penggunaan teknologi informasi secara optimal dalam aplikasi ATISISBADA mampu meningkatkan keefektivan kegiatan penatausahaan asset (Rachmawati et al., 2018); adanya implementasi kebijakan yang tidak dijalankan dengan tidak sesuai dengan peraturan tidak mengganggu praktik dari proses pelaporan BMN KLIP DJP Tahun 2017 (Pranoto & Herawati, 2019)

Penelitian ini diangkat setidaknya karena 2 alasan penting, yaitu: *Pertama*, barang/ aset milik negara yang dikelola Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tolitoli cukup banyak dan bernilai tinggi. Selama dua tahun terakhir, masalah penatausahaan barang/ aset milik negara belum dapat terselesaikan dengan baik. Karena itu perlu ditangani secara serius melalui penatausahaan barang/ aset yang sesuai dengan PP Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. *Kedua*, penelitian ini belum pernah sama sekali dilakukan di Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli. Sehingga diharapkan mampu memberikan masukan yang positif dalam meningkatkan keamanan, ketertiban dan pemeliharaan barang/ aset milik negara.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan, yaitu dari bulan Oktober hingga Desember 2022 di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli, Sulawesi Tengah. Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami (to understand) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel - variabel yang saling terkait (Adlini et al., 2022). Dengan demikian pemilihan jenis penelitian ini bermaksud menggambarkan secara jelas dan mendalam bagaimana implementasi kebijakan penatausahaan Barang/Aset Milik

Negara di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli.

Informan penelitian berjumlah 5 orang yang terpilih secara *purposive sampling* dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008). Maksudnya, para informan yang dipilih oleh peneliti adalah orang-orang yang dianggap memiliki kapasitas untuk menjelaskan apa yang menjadi fokus penelitian. Para informan tersebut diantaranya: Kepala Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Tolitoli, Staf Tata Usaha, Kasubag Umum dan Program, dan Pengurus/ Penyimpan Barang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer berupa observasi (pengamatan) dan wawancara. Sedangkan data sekunder, berasal dari literatur-literatur, peraturan/undang-undang, dokumen-dokumen, karya tulis, dan lain-lain. Selanjutnya, seluruh data yang ada dianalisis dengan model analisis data dari Mathew Miles dan Michael Huberman, meliputi: koleksi data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (M. Djunaedy Ghony, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi

Model implementasi kebijakan Edward III adalah *Top Down*, yang berarti dalam dimensi komunikasi fokus utama yang dimaksud adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi (Vebrianto, 2016); (Ainiyah et al., 2022).

Dalam rangka menyatukan persepsi dan langkah secara integral dari pengguna barang/ aset dalam penatausahaan barang milik negara (BMN), serta meningkatkan pemahaman, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan khususnya bagi pengurus barang yang menangani BMN, dilakukan komunikasi kebijakan.

Pertemuan-pertemuan rutin seperti rapat koordinasi antara Pengurus/ pengelola BMN dengan para pengguna BMN yang ada di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli sudah biasa dilakukan. Demikian halnya pertemuan antara kuasa pengguna BMN dalam hal ini Kepala Kantor, Kasubag Keuangan dan Aset, dan Pengurus BMN juga sudah sering dilakukan, bahkan tiap kali rapat, persoalan penatausahaan BMN disampaikan dalam forum tersebut. Hanya saja masalah utama dalam hal komunikasi, yakni tidak adanya komunikasi yang intens antara kepala kantor, Kasubag Keuangan dan Aset terhadap para pegawai (pengguna BMN) atau antara Kasubag Keuangan dan Aset dengan pengurus BMN terkait sering dipindah-pindahkan barang/ aset oleh para pengguna BMN berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Demikian juga rapat pembahasan khusus tentang pengadaan Barang milik negara di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli dilakukan 1 tahun sekali. Selanjutnya dalam rapat-rapat lain juga terkadang membahas hal tersebut.

Berdasarkan temuan lapangan, tindakan yang dilakukan oleh para pengguna barang/ aset menghambat tahapan penatausahaan barang/asset milik negara, meliputi: pendataan, inventarisasi dan pelaporan BMN oleh pengurus BMN di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli. Hal ini disebabkan karena jumlah barang/aset berkurang karena sering dipindah tempatkan. Contohnya, pejabat (pengguna BMN) yang pindah tempat kerja ke ruangan baru terkadang membawa meja dan perlengkapan lainnya.

Kepala Kantor Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli dan pengurus BMN terlihat kurang tegas terhadap tindakan yang dilakukan

oleh pegawai tersebut, sehingga terkesan terjadi pembiaran. Tegas yang dimaksud di sini adalah memberikan sanksi atau teguran keras terhadap tindakan tersebut. Dalam hal komunikasi, sikap tersebut sangat mempengaruhi tujuan dari proses komunikasi yakni mewujudkan penatausahaan barang/ aset negara sesuai dengan amanat undang-undang atau sebagaimana yang diatur dalam PP No.28 tahun 2020.

Meskipun masalah tersebut sudah berulang kali dibahas dalam rapat, namun koordinasi intens antara kepala kantor, Kasubag Keuangan dan Aser dengan para pengguna BMN masih jarang dilakukan. Akibatnya, para pengguna barang kurang memahami maksud dan tujuan kebijakan tersebut. Demikian juga Kepala Dinas perlu memberikan sanksi atau tindakan tegas bagi pengguna barang/aset yang sengaja memindahkan barang/aset dari tempat yang semestinya. Disamping itu perlu ada sosialisasi kebijakan dari penanggungjawab dan pelaksana kebijakan.

Sebagai tindak lanjut dari rapat tersebut, kepala dinas memberi perintah pengurus BMN untuk menginventarisir barang kebutuhan kantor. Pengurus BMN menyampaikan hal tersebut kepada pengguna BMN di setiap ruangan untuk melakukan pencatatan dan pelaporan barang kebutuhan yang diperlukan.

Barang-barang yang dimaksud dalam BMN di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli adalah bukan barang yang habis pakai seperti ATK, tisu, kalender, dll. Tetapi barang-barang yang tidak habis pakai seperti, meja, kursi pegawai, kendaraan dinas, dan sarana-prasarana penunjang lainnya seperti komputer, printer, kipas angin dan lain-lain. Jenis barang/aset milik negara terdiri atas kelompok barang/aset: tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, dan aset lainnya.

Selanjutnya penanggung jawab ruangan melaporkan seluruh barang yang ada diruangan kepada pengurus/ pengelola BMN dan barang kebutuhan yang diperlukan. Hal ini biasanya pengurus BMN sampaikan secara langsung tanpa melalui rapat. Dalam pengadaan barang, para pengguna barang berkoordinasi dengan rekan kerja dalam ruangan tersebut guna memperoleh usulan permintaan barang tahun depan. Selanjutnya pengguna barang memberikan data dukung seperti jenis barang beserta spesifikasinya. Data-data yang disampaikan penanggung jawab di setiap ruangan diinventarisir terlebih dahulu sebelum dimasukkan kedalam daftar barang yang dibutuhkan. Inventarisasi yaitu kegiatan pengecekan antara data administratif BMN dengan kondisi fisik BMN yang ada untuk memperoleh jumlah, nilai dan kondisi fisik BMN yang sebenarnya digunakan pengguna barang. Inventarisasi meliputi, yaitu : (1) pengumpulan data awal; (2) pencocokkan data awal; (3) klarifikasi data awal, dan (4) cek fisik.

Pengumpulan data awal dilakukan dengan meminta kepada penanggungjawab di setiap ruangan untuk melakukan pencatatan kebutuhan barang/ aset para pengguna barang. Selanjutnya dilakukan pengkodean barang inventaris untuk mencocokkan jenis dan merek barang dengan usulan para pengguna barang.

Setelah data-data tersebut dicocokkan, maka diklarifikasi dan mengecek kelayakannya atau yang dikenal dengan istilah penilaian barang. Penilaian adalah suatu proses kegiatan yang selektif didasarkan pada data/fakta yang objektif dan relevan dengan menggunakan metode/ atau teknik tertentu untuk memperoleh nilai barang milik negara. kegiatan penilaian dilaksanakan sesudah atau dilakukan secara parallel dengan kegiatan inventarisasi, yaitu pada saat inventarisasi dilakukan, sekaligus juga dilakukan survey dan analisa lapangan untuk meneliti kebenaran data

awal dan pengumpulan seluruh data serta informasi yang berkaitan dengan keadaan barang.

Selanjutnya, pengurus BMN melakukan rapat bersama dengan penanggungjawab, yakni Kepala Dinas, Kasubag Keuangan dan Aset, dan pengguna BMN yang terdiri dari semua pegawai yang menggunakan fasilitas BMN untuk mendapatkan keputusan tentang barang-barang kebutuhan yang layak. Namun yang terjadi dilapangan adalah bahwa dalam rapat kadang terjadi perdebatan mengenai kelayakan barang yang dimasukkan. Komunikasi yang kurang maksimal dengan kuasa dan atau pengguna barang oleh pengurus BMN, sehingga barang yang tidak layak tersebut juga dimasukkan kedalam daftar barang milik negara. Meskipun pelaksana kebijakan tetap konsisten dengan isi kebijakan penatausahaan BMN dan instruksi-instruksi yang diberikan pimpinan.

Dalam model implementasi kebijakan Edward III yang bersifat *Top-Down*, ada tiga faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik yang dapat dianalisis dari hasil penelitian di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli.

- a. Transmisi, yaitu: para pelaksana BMN telah memahami isi kebijakan dengan baik. Namun dalam implementasinya belum terlihat maksimal karena perintah belum dipastikan dipahami oleh para pengguna barang. Kaitan dengan ini biasa terjadi perbedaan pendapat antara pengurus BMN dengan pengguna barang mengenai pemanfaatan barang, dan penempatan barang. Misalnya, motor dinas kantor digunakan untuk urusan pribadi.
- b. Kejelasan, yaitu para pelaksana BMN, dalam hal ini Kepala Dinas, Kasubag Keuangan dan Aset, dan pengurus BMN belum efektif melakukan komunikasi dengan pengguna barang terkait tujuan dari penatausahaan barang milik negara. Meskipun seluruh perintah atau isi kebijakan penatausahaan barang/ aset telah dipahami dengan jelas.
- c. Konsistensi, yaitu perintah-perintah implementasi kebijakan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli tidak konsisten dipatuhi oleh pengguna barang/ aset. Hal ini terjadi karena kurang konsistennya Kepala Dinas dan Kasubag Keuangan dan Aset sebagai kuasa pengguna BMN dalam menjalankan monitoring dan pengawasan terhadap pengguna barang.

Berdasarkan data 3 tahun terakhir, yakni 2019 s/d 2021 tentang jenis dan jumlah barang/aset milik negara yang diinventarisir pada bulan Januari 2021, secara kuantitas Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli memiliki barang/aset negara dengan rincian nominal yaitu, pembelian barang/ aset pada tahun 2019 sebesar 74.100.000, Tahun 2020 sebesar 13.100.000, dan Tahun 2021 sebesar 93.456.000. Adapun total keseluruhannya mencapai Rp.180.656.000.

Data ini mengindikasikan bahwa proses komunikasi kebijakan penatausahaan barang/aset negara di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli oleh para implementor kebijakan dan pengguna barang/aset masih perlu memperjelas isi dan tujuan kebijakan tersebut, serta konsisten dalam menjalankan aturan yang ada. Jika barang/aset ini dipahami sebagai aset negara yang perlu diamankan dan dimanfaatkan secara tepat, maka hal tersebut tidak merugikan negara tetapi justru meningkatkan kinerja pegawai.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi dalam model implementasi kebijakan menurut George Edward III belum terpenuhi dengan

baik. Perintah-perintah penatausahaan BMN telah dilaksanakan dengan baik oleh pengurus BMN, hanya saja pemahaman pengguna barang terkait tujuan penatausahaan barang milik negara masih kurang. Para pengguna barang seringkali memindah-mindahkan barang/ aset dari tempat semula, memindahtangankan aset bergerak seperti kendaraan dinas dan digunakan untuk kepentingan pribadi, sehingga menyulitkan inventarisasi barang/ aset. Demikian juga Kepala Dinas dan Kasubag Keuangan dan Aset terkesan kurang tegas menindak para pengguna barang/ aset yang sengaja memindah-mindahkan barang/ aset.

Sumber Daya

Van meter dan Van Horn menjelaskan bahwa kajian implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya manusia (human resources) maupun sumber daya non-manusia (non-human resources) (Sulistiyadi, 2014); (Lisang, 2017).

Senada dengan hal tersebut, menurut pendapat Edward III bahwa secara konseptual sumber daya diartikan sebagai isi kebijakan yang dapat dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, diyakini pelaksanaan kebijakan tersebut tidak berjalan secara efektif. Terlebih lagi kualitas sumber daya masih lemah justru berdampak pada kurang optimalnya pengimplementasian kebijakan tersebut. (Lumempow & Sambiran, 2021); (Mening Subekti, Muslih Faozanudin, 2017).

Sumber daya manusia pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli terutama pengurus barang/ aset secara kuantitas dan kualitas masih belum memadai. Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Tolitoli memiliki 1 (satu) orang pengurus BMN tanpa staf bantu, sementara usia barang atau aset yang ditangani sudah ada mencapai 10 tahun baik aset bergerak maupun tidak bergerak. Pengurus juga merangkap sebagai penyimpan barang atau disebut petugas gudang. Tentunya, hal tersebut sulit dilakukan seorang diri apalagi menyangkut inventarisasi, pengadaan, penghapusan, pelaporan dan perawatan aset.

Dengan beban kerja dan tanggung jawab yang berat idealnya pengurus barang memiliki minimal 3 (tiga) pengurus barang atau disesuaikan kebutuhan yang diperlukan. Disamping itu, pengurus BMN juga harus mempunyai pengetahuan dan keahlian dasar dalam penatausahaan barang.

Lemahnya kuantitas dan kualitas pengurus BMN di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli mengakibatkan implementasi kebijakan penatausahaan barang/aset tidak dilakukan secara menyeluruh. Jumlah pengurus BMN yang hanya 1 (satu) orang sangatlah sulit bahkan tidak mungkin mengurus barang/aset yang tidak bergerak dengan luas wilayah seperti itu, apalagi dengan barang/aset bergerak. Pengurus BMN sulit berkoordinasi keseluruhan penanggung jawab ruangan, sementara itu fungsi lainnya memelihara dan merawat barang/ aset milik negara tersebut.

Masalah lainnya adalah kualitas pengurus BMN yang masih tergolong rendah. Pengurus BMN kurang mengikuti pelatihan penatausahaan barang/aset milik Negara. Berdasarkan hasil wawancara, pengurus BMN mengakui dirinya belum memahami implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset secara lengkap. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya pelatihan, sementara tanggung jawab penataan BMN adalah sangat besar, dan bekerja sendiri atau tanpa seorang staf bantu. Sebagai pimpinan terkesan kurang memberikan motivasi kepada pengurus

barang/aset negara, namun hanya mempertanyakan kinerjanya.

Dukungan sarana dan prasarana untuk penatausahaan barang/aset masih kurang, terutama gudang penyimpanan barang yang sempit. Akibatnya barang yang ingin dihapus tidak tertata dengan baik dan berserakan. Data yang ada dalam laporan tahunan juga tidak akurat, karena tidak disertai bukti fisik yang ada di dalam gudang.

Sumber daya anggaran juga dirasakan masih kurang, terutama biaya pengadaan barang dan perawatan BMN serta pelatihan pengurus BMN. Dari sisi pengadaan, barang/aset negara yang sering dipindahkan mengakibatkan kesulitan dalam menyesuaikan besaran biaya dengan anggaran yang ada.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel sumber daya dalam implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset milik Negara di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli belum sepenuhnya terpenuhi. Penyebabnya berkaitan dengan jumlah pengurus barang/ aset hanya 1 orang dan rangkap jabatan sebagai penyimpan barang. Faktor lainnya yaitu keterbatasan anggaran dalam pengelolaan BMN dan pelatihan pelaksana barang, serta gudang penyimpanan barang/ aset belum tertata dengan baik dan sempit.

Disposisi

Disposisi merupakan sikap dari pelaksana kebijakan dalam melaksanakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para implementor (Vebrianto, 2016). Pengurus barang/ aset milik negara di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli merupakan pelaksana kebijakan yang memiliki keinginan dan berkecenderungan untuk mau dan terus mengimplementasikan kebijakan penatausahaan barang/aset milik negara sesuai amanat Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 2020 tentang penatausahaan barang/aset milik negara/ daerah. Namun, sikap ini harus didukung oleh para pengguna barang/aset dan menjadi komitmen bersama bahwa penatausahaan barang/aset negara sangat penting dan strategis. Komitmen yang tinggi merupakan gambaran sikap aparatur negara dalam menjunjung tinggi azas-azas dalam penatausahaan barang negara.

Namun upaya pimpinan dalam meningkatkan kualitas SDM-nya yang masih kurang menunjukkan komitmen pelaksana belum kuat. Mestinya pengurus BMN sering mendapatkan pelatihan dan pimpinan memposisikan 2 atau 3 orang staf di bagian pengurusan BMN untuk membantu pengelolaan BMN. Keterbatasan dana juga menjadi alasan sehingga terkadang barang/aset tersebut dipindah-pindahkan. Padahal jika postur anggaran diatur dengan sangat baik, maka dipastikan tujuan dari kebijakan penatausahaan barang/ aset milik negara dapat tercapai.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa komitmen sangat dipengaruhi oleh pengetahuan para pelaksana kebijakan. Jika kualitas pelaksana kebijakan baik, maka penatausahaan barang/aset negara juga akan berjalan baik. Pengguna barang mengetahui bagaimana mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut, sedangkan pengurus BMN mengetahui tugas, wewenang dan fungsinya.

Berdasarkan analisa di atas jelas terlihat bahwa komitmen para pengguna barang/aset terhadap penatausahaan barang/aset negara masih lemah. Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa kurangnya kesadaran

menunjukkan komitmen yang lemah, disamping faktor kepemimpinan, dan kualitas sumber daya manusia, dan keterbatasan anggaran.

Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Struktur organisasi yang mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan (Lumempow & Sambiran, 2021).

Dalam melaksanakan kebijakan penatausahaan barang/aset negara pengurus BMN berada dibawah koordinasi Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset. Adapun pelaksanaan penatausahaan barang/ aset milik Negara di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Barang Milik Negara.

Di dalam SOP dijelaskan bahwa kualifikasi pelaksana pengelolaan Barang Milik Negara, yaitu Pendidikan minimal SMA, Sarjana atau sederajat, dan memiliki Sertifikat Pelatihan Barang dan Jasa atau pernah mengikuti pelatihan barang dan jasa. Sedangkan peralatan penting penunjang pegelolaan BMN yaitu, Kartu Kendali, Alat Tulis, Buku Pengelolaan Arsip, dan Komputer.

Adapun prosedur pengelolaan Barang Milik Negara meliputi langkah-langkah , yaitu: 1) Staf menghimpun dan menyiapkan Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) dan Rencana Kebutuhan Pengadaan Barang Milik Daerah (RKPBM); 2) Kasubag Program dan Kepegawaian memeriksa dan memvalidasi konsep RKBMD dan RKPBM terhimpun; 3) Pengurus barang mengirimkan RKBMD dan RKPBM ke Biro Perlengkapan dan Layanan Pengadaan Barang/ jasa; 4) Mencatat daftar pengadaan barang inventarisir dan barang habis pakai; 5) Pengurus barang membuat usulan status penggunaan barang milik daerah; 6) Kasubag Program dan Kepegawaian dan Pengurus barang memvalidasi usulan status penggunaan barang milik daerah; 7) Pengurus barang mencatat barang yang diperbaiki ke dalam KPB; 8) Pengurus barang mencatat mutasi barang semesteran dan tahunan; 9) Pengurus barang mencatat barang di KIB; 10) Pengurus barang mencatat barang inventaris; 11) Pengurus barang menyiapkan usulan penghapusan barang yang sudah rusak; 12) Pengurus barang memvalidasi usulan penghapusan barang yang rusak; dan 13) Pengurus barang memberikan label/ stiker pada setiap barang.

Di dalam SOP dijelaskan bahwa seluruh langkah pekerjaan di atas ditargetkan masing-masing 1 hari jam kerja dapat selesai.

Fungsi dari Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset adalah sebagai perpanjangan tangan dari pimpinan, juga membantu persoalan-persoalan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas pengurus barang. Kepala Kantor selaku pimpinan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli menginstruksikan jika ada pengadaan barang negara kepada Kasubag TU, untuk diteruskan kepada pengurus BMN agar melaksanakan kebijakan atasan, misalnya membuat daftar barang per-ruangan dengan melakukan koordinasi kepada penanggung jawab di tiap-tiap ruangan. Jika dalam pendataannya terdapat masalah, maka bagian tata usaha berkewajiban membantu persoalan-persoalan yang dihadapi pengurus barang.

Jika telah dilakukan pembelian barang baru, terlebih dahulu didata oleh

TOLIS ILMIAH: JURNAL PENELITIAN

Vol. 5, No. 2, November 2023

penerima barang yang telah di SK-kan tersendiri oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli, setelah itu barang diberikan kepada Kasubag Kueangan dan Aset untuk diserahkan kepada Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli. Selanjutnya, Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli memberikan ke bagian pengurusan BMN untuk selanjutnya diberikan ke bagian yang membutuhkan. Dalam hal pengadaan barang Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli tidak menjalin kerjasama dengan pihak lain.

Mekanisme pengadaan barang melalui lelang yang disebut dengan lelang pengadaan barang dan jasa di atur dalam Perpres No. 4 tahun 2015. Dalam hal ini, pihak ketiga yang ditunjuk dalam pengadaan barang. Sementara barang yang dikontrakkan, berasal dari barang hasil lelang. Untuk melakukan penghapusan barang, aset, Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli bermohon ke bagian aset di kantor Badan Keuangan Daerah. Selanjutnya Badan Keuangan Daerah memberikan syarat administrasi untuk penunji dalam penghapusan aset. Jika telah terpenuhi, maka bagian aset di Badan Keuangan Daerah akan datang dan melakukan penghapusan aset.

Dari hal tersebut terlihat bahwa model struktur birokrasi di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli adalah *Top Down*. Artinya adalah kebijakan dari atasan diteruskan hingga ke paling bawah. Model implemementasi kebijakan seperti ini dapat berjalan dengan baik jika seorang kepala kantor memiliki kemampuan dalam memimpin sehingga mampu mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan tersebut dengan baik.

Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasional standar (*standard operating procedure* atau SOP) yang dapat menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak. Jika ini dilakukan dengan baik maka tujuan Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli dalam penatausahaan barang/ aset milik Negara dapat tercapai dengan maksimal.

Meskipun berbagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan agar penatausahaan BMN/ BMD berjalan sesuai SOP, namun pengurus BMN yang dipercayakan untuk belum maksimal dapat memenuhi SOP tersebut.. Alasannya, target waktu yang diberikan di setiap langkah pengelolaan BMN kadang tidak tercapai dalam 1 hari.

Dalam PP No.28 tahun 2020 sangat jelas mengamanatkan agar pelaksana kebijakan BMN membuat petunjuk teknis hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan penatausahaan BMN dengan mempertimbangkan asepek efektifitas, efisiensi dan rasional, meliputi pendataan, inventarisasi, dan pelaporan, juga termasuk didalamnya mekanisme pengadaan barang, pelelangan barang, hibah, kontrak barang, penghapusan barang dan seterusnya.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa SOP di bagian pengurusan BMN di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli yang merupakan hal utama dari segi struktur birokrasi belum dapat dijalankan secara maksimal. Kurangnya perhatian dari pimpinan untuk mengikutsertakan pengurus BMN dalam pelatihan penatausahaan barang/aset negara menjadi faktor utama sehingga SOP tersebut belum bisa berjalan dengan baik. Kurangnya lengkapnya pengetahuan pengurus BMN terkait dengan penatausahaan BMN menjadi faktor penghambat SOP sulit terealisasi, terlebih merangkap menjadi penyimpan barang. Padahal implementasi SOP sangat penting dan mendesak, disamping kemampuan sumber

daya manusiannya agar penataan barang/aset milik negara berjalan efektif.

Berdasarkan analisa pembahasan di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa variabel struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset milik Negara di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli belum terpenuhi dengan baik. Penyebabnya yaitu: Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan BMN belum ditunjang dengan kemampuan sumber daya manusia, yakni kualitas dan kuantitas pengurus sementara penyelesaian pengelolaan BMN ditargetkan 13 hari kerja. Penyebab lainnya berkaitan dengan belum ada model pengawasan yang tepat dalam penanganan aset/ barang milik Negara sehingga tujuan kebijakan penatausahaan barang/ aset di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Tolitoli dapat tercapai.

SIMPULAN

Hasil dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan penatausahaan barang/ aset milik negara di Dinas Koperasi, UMKM Kabupaten Tolitoli belum efektif berdasarkan model implementasi kebijakan George Edward III. Penyebabnya yaitu: a) Pemanfaatan dan penempatan barang/ aset masih kurang baik dipahami oleh pengguna barang; b) Jumlah pengurus barang/ aset 1 orang dan rangkap jabatan, keterbatasan anggaran dan minim pelatihan pelaksana, serta gudang penyimpanan barang/ aset belum tertata baik; c) Komitmen para pengguna barang masih lemah; dan d) Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan barang/ aset belum ditunjang dengan kemampuan pelaksana, dan belum ada model pengawasan barang/ aset yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Affrian, R. (2017). *Implementasi Kebijakan Pemungutan*. 1(1), 18–25.
- Ainiyah, G. Z., Masiroh, S., & Margono, M. (2022). Efektivitas Implementasi Kebijakan Penatausahaan Barang Milik Negara. *Perwira Journal of Economics & Business*, 1(1), 90–98. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i1.62>
- Bupati Tolitoli. (2016). *Peraturan Bupati Tolitoli tentang Tedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (Perbup Tolitoli No. 59 Tahun 2016)*.
- Hartanto, N. (2019). Implementasi Pp. No. 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Barang Dan Jasa. *Journal of Management Review*, 2(3), 223. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1799>
- Iqbal, M. (2022). *Implementasi Kebijakan Perjalanan Orang Dalam Negeri Dengan Transportasi Udara Pada Masa Pandemi Covid-19 di Bandar Udara Sultan Bantilan Tolitoli*. 1(2), 77–94. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjss/article/view/493/373>
- Iqbal, M. (2022). Implementasi Penyaluran Bantuan Program Keluarga Harapan pada Masa Pandemi Covid-19 di Kelurahan Nalu. *Media Bina Ilmiah*, 17(1978), 713–728. <http://binapatria.id/index.php/MBI/article/view/182/150>

TOLIS ILMIAH: JURNAL PENELITIAN

Vol. 5, No. 2, November 2023

-
- Kemala, F. (2021). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. *Journal La Galigo: Public Administration Journal*, 4(2), 38–47. <http://ojs.unanda.ac.id/index.php/ilagaligo/article/view/848>
- Lisang, A. G. (2017). IMPLEMENTASI PROGRAM PENANGGULANGAN GIZI BURUK PADA ANAK BAWAH LIMA TAHUN PADA DINAS KESEHATAN. *Katalogis*, 5(2), 14–25. <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/8487>
- Lumempow, K. M., & Sambiran, S. (2021). Implementasi Kebijakan Pemerintah Dalam Pengembangan UKM Pada Era Pandemi Covid-19 di Kecamatan Kawangkoan Barat Kabupaten Minahasa. *Governance*, 1(1), 1–8. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/view/33996>
- M. Djunaedy Ghony, F. A. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mansur, J. (2021). Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan Dalam Publik. *Jurnal At-Tawassuth*, 3(2), 6. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/tawassuth/article/view/7713>
- Mening Subekti, Muslih Faozanudin, A. R. (2017). PENGARUH KOMUNIKASI, SUMBER DAYA, DISPOSISI DAN STRUKTUR BIROKRASI TERHADAP EFEKTIFITAS IMPLEMENTASI PROGRAM BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH PADA SATUAN PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN TAMBAK. 3(IJPA-The Indonesian Journal of Public Administration), 58–71. <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/admpublik/article/view/923>
- Meutia Fitri, Intan, P. . (2017). Analisis Kebijakan Publik. *Analisis Kebijakan Publik*, April, 1–215.
- Nuryamin, S. (2015). Pengelolaan Aset atau Barang Milik Daerah Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bantul Tahun 2014-2015. *Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Aset, 20120520145*, 1–20. http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/6115/jurnal_naskah_publicasi.pdf?sequence=1
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah (PP Nomor 28 Tahun 2020 Pasal 1 Poin 24)*.
- Pranoto, A. B., & Herawati, A. R. (2019). Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor Barang Milik Negara (Studi Kasus : Pelaporan Barang Milik Negara di Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2017) Ario Bimo Pranoto Agustin Rina He. *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship*, 1(1), 61–67.
- Rachmawati, R., Arwati, D., Herawati, S. D., & Arnan, S. G. (2018). Optimalisasi Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Penatausahaan Asset/ Barang Milik Daerah. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 10(2), 189–198. <https://doi.org/10.17509/jaset.v10i2.15159>
- Saragih, R. (2018). Efektivitas Kebijakan Penatausahaan Barang Milik Negara di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Medan. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 7(1), 77. <https://doi.org/10.31289/jap.v7i1.1266>
-

TOLIS ILMIAH: JURNAL PENELITIAN

Vol. 5, No. 2, November 2023

- Soenarko. (2003). *Public Policy Pengertian Pokok Untuk Memahami dan Analisa Kebijaksanaan Pemerintah*. Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyadi, H. K. (2014). *Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Layanan Pendidikan Inklusif di Kabupaten Sidoarjo*. 2.
- Susila Wibawa, K. C. (2019). Urgensi Keterbukaan Informasi dalam Pelayanan Publik sebagai Upaya Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *Administrative Law and Governance Journal*, 2(2), 218–234. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i2.218-234>
- Vebrianto, A. (2016). Implementasi Kebijakan Penatausahaan Barang/Aset Negara Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang Donggala. *Katalogis*, 4(10), 138–148.