



# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 19%**

Date: Kamis, Nopember 14, 2019

Statistics: 891 words Plagiarized / 4679 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

---

IMPLEMENTASI **DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA DI** KELURAHAN SONGGOKERTO Noora Fithriana1\*, Sisilia Erna2 1 ,2Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang. Jalan Telaga Warna, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia \*Coressponding Author. E-mail: noora.fithriana@unitri.ac.id Abstrak Disiplin merupakan kewajiban yang harus dijalankan oleh seorang Aparatur Sipil Negara.

Kedisiplinan menjadi wujud bahwa seorang aparatur pemerintahan itu handal dan profesional. Salah satu bentuk **kedisiplinan Aparatur Sipil Negara** adalah masuk kerja dan taat jam kerja. Pemerintah Kota Batu pada tahun 2017 telah menetapkan kebijakan lima hari kerja dengan **jumlah jam kerja efektif** sedikitnya 37 jam 30 menit.

Ketika para Aparatur Sipil Negara datang lebih lambat dan pulang lebih cepat dari jam masuk kerja yang ditentukan bahkan bolos kerja, disinilah perlu dipertanyakan bagaimana **disiplin Aparatur Sipil Negara** diterapkan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui implementasi **disiplin Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songokerto; dan (2) mengetahui **faktor pendukung dan penghambat** implementasi disiplin tersebut.

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif yang mengumpulkan **data primer dan sekunder** melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang terkumpul lalu dianalisis dengan tahapan **reduksi data, penyajian data** dan penarikan kesimpulan. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa implementasi **disiplin Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songokerto baik.

Hal ini **dapat dilihat dari segi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap** dan struktur birokrasi. Dari keempat segi tersebut, komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi

merupakan faktor pendukung implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto; namun disposisi atau sikap menjadi penghambatnya.

Kata Kunci: aparatur sipil negara, implementasi disiplin, jam kerja IMPLEMENTATION OF GOVERNMENTAL APPARATUS DISCIPLINE IN SONGGOKERTO URBAN-VILLAGE OFFICE  
Abstract Discipline is a duty that the governmental apparatuses must do. Discipline embodies government-apparatuses to reliable and professional one. One form of discipline is coming to work and adhering office hours.

The City-Government of Batu has already assigned a policy of five working days with effective working hours at 37 hours and 30 minutes since 2017. When the government-apparatuses coming slower and going home earlier than the assigned office-hours, it needs to be asked how government-apparatus discipline implemented. This research was aimed to discover (1) implementation of government-apparatus discipline in Songgokerto Urban-Village Office; and (2) factors supporting and obstructing the discipline implemented. This is a qualitative research collecting primary and secondary data by doing interview, observation and documentation.

The collected data was then analyzed by processes of data reduction, data presentation and conclusion drawing. By the research results, we get that government-apparatus discipline in Songgokerto Urban-Village Office was well implemented through the aspects of communication, resource, disposition or attitude, and bureaucratic structure.

Out of those four aspects, communication, resource, and bureaucratic structure were the supporting factors of government-apparatus discipline implementation; but disposition or attitude was the obstacle. Keywords: government-office, discipline implementation, office hours

1. PENDAHULUAN Kedisiplinan merupakan hal yang paling penting yang harus dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara karena menyangkut pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dapat dijadikan pedoman kedisiplinan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang handal, profesional dan bermoral sehingga dapat terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, serta mendorong Pegawai Negeri Sipil untuk lebih produktif berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kinerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan mampu dan siap menjalankan setiap tanggung jawabnya dengan baik. Peraturan Pemerintah ini mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati dan dilanggar.

Tujuannya adalah untuk mendidik, mengajar dan membina Aparatur Sipil Negara. Pegawai atau Aparatur Sipil Negara dapat dikatakan memiliki tingkat kedisiplinan salah satunya ialah dengan masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Beberapa penelitian terdahulu membahas disiplin pegawai dengan dasar implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dari hasil penelitian Situmorang (2017) ditunjukkan bahwa komunikasi yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang sudah baik.

Sumber daya yang ada masih bermasalah terutama pada sumber daya manusia. Sedangkan disposisi di kantor ini sudah baik karena pimpinan sudah memberikan teladan yang baik bagi bawahannya. Dan struktur birokrasi pada kantor ini juga sudah jelas dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas.

Sementara itu, hasil penelitian Aling (2017) menunjukkan bahwa di Kota Batu dapat dikatakan berhasil mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Tentang Disiplin sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, berdasarkan perspektif komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, serta struktur organisasi. Tidak dipungkiri bahwa tingkat kehadiran yang masih tergolong rendah menjadi perhatian yang khusus dalam meningkatkan kedisiplinan Aparatur Sipil Negara meski telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Pasal 3 Ayat (11) disebutkan mengenai kewajiban seorang pegawai negeri sipil ialah "Masuk Kerja dan Mentaati Ketentuan Jam Kerja". Pasal 3 Angka 11 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tersebut merupakan Pengganti dari Pasal 12

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, dimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 diatur secara tegas kewajiban disiplin seorang pegawai.

Bahkan dari penelitian Saputri (2017), implementasi disiplin ASN dalam lingkup OPD Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara, yaitu: (1) memberikan sanksi kepada ASN; (2) meningkatkan disiplin ASN dengan finger print yang dilakukan pada pukul 07.30 dan pada pukul 14.00; (3) melaksanakan pengawasan melekat; (4) memberikan reward (penghargaan) kepada ASN yang disiplin.

Adapun mengenai disiplin ASN telah diterapkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sejak peraturan tersebut berlaku, namun belum dilaksanakan secara optimal karena masih ada pegawai ASN yang melanggar disiplin. Meski sudah ada aturan yang mengatur disiplin pegawai di Kota Batu, namun perilaku kurang disiplin masih menjadi perhatian serius.

Saat ini, perilaku kurang disiplin masih banyak dilakukan ASN. Yang paling banyak adalah telat ngantor. Dari total jumlah ASN Pemkot sebanyak 3.332 orang-termasuk guru- jumlah abdi negara yang sering telat masuk kerja jumlahnya lebih dari 150 orang. (<https://radarmalang.id/ratusan-asn-masih-sering-telat-ngantor/>) Berdasarkan uraian latar belakang ini, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara?; dan (2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara? Dari kedua rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto; dan (2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto.

Penelitian ini berfokus pada disiplin waktu atau jam kerja, sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. 2. METODE PENELITIAN ini telah dilakukan sejak Desember 2018 sampai dengan Januari 2019. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode pendekatan kualitatif.

Menurut Auerbach dan Silverstein dalam Sugiyono (2017), metode kualitatif adalah penelitian yang melakukan analisis dan interpretasi teks dan hasil interview dengan tujuan untuk menemukan makna dari suatu fenomena. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif karena bertujuan untuk mengetahui penerapan disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto.

Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Kelurahan Songgokerto di Jl. Trunojoyo No. 35 Songgokerto Kecamatan Batu, Kota Batu. Menurut Lofland dalam Moleong (2014), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan (data primer), selebihnya adalah data tambahan (data sekunder) seperti dokumen dan lain-lain.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari catatan lapangan, dokumentasi dan wawancara dengan narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi. Sedangkan data sekunder yang dikumpulkan oleh Peneliti, yaitu: (1) Absensi manual para pegawai di Kelurahan Songgokerto; (2) Gambaran tentang Kelurahan Songgokerto, yang bisa dilihat dalam website SIMPELMAS KELURAHAN SONGGOKERTO KOTA BATU; dan (3) Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu.

Untuk mengumpulkan data primer dan sekunder dalam penelitian ini, Peneliti melakukannya dengan teknik dan instrumen tertentu. Teknik pengumpulan data beserta instrumen yang dimaksud adalah: (1) Wawancara (Interview). Wawancara sudah dilakukan secara face to face antara peneliti sendiri dengan informan.

Peneliti mengajukan pertanyaan yang telah dituliskan pada interview guide, lalu merekam seluruh hasilnya dengan recorder HP. Dalam wawancara, Peneliti memperoleh data primer mengenai disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto. Yakni, Aparatur Sipil Negara sudah disiplin sedangkan beberapa orang diketahui masih belum disiplin dalam hal jam kerja. (2) Observasi.

Peneliti melakukan observasi sebanyak tiga kali dan mencatatnya pada catatan lapangan. Dua kali observasi sudah dilakukan di pagi hari untuk mengamati disiplin waktu datang Aparatur Sipil Negara dan satu kali di sore hari untuk mengamati disiplin waktu pulang. Selain itu, Peneliti juga melihat kesesuaian dalam hasil wawancara melalui observasi. (3) Dokumentasi.

Dokumentasi dilakukan oleh Peneliti dengan cara memfotokan data-data primer yang dibutuhkan untuk keperluan penelitian, dengan menggunakan kamera HP. Peneliti juga meminta dokumen yang dibutuhkan sebagai data sekunder dalam penelitian ini. Dari dokumentasi diperoleh bukti bahwa absensi kehadiran Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto sudah online dengan menggunakan full face.

Key informan penelitian ini adalah Sekretaris Lurah Songgokerto. Dari beliau, kemudian Peneliti diarahkan untuk melakukan wawancara dengan Staf bidang Perekonomian dan

Kesra. Setelah itu, Peneliti diarahkan ke Kasi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban.

Data yang diperoleh dari para informan tersebut selanjutnya dianalisis dengan tahapan-tahapan, yaitu: (1) Reduksi data adalah tahap mereduksi hasil yang masih mentah dari wawancara dengan informan; (2) Penyajian data yaitu menampilkan data wawancara yang telah direduksi dan data pendukung lainnya yang telah dipilah-pilah; dan (3) Penarikan kesimpulan, dimana data yang sudah direduksi dan ditampilkan lalu ditarik menjadi sebuah kesimpulan dengan bahasa yang baku.

Keabsahan data telah dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi yakni Peneliti menelaah seluruh data yang tersedia dalam berbagai sumber, yaitu: wawancara, observasi dan dokumentasi. 3. HASIL DAN PEMBAHASAN Implementasi Disiplin Aparatur Sipil Negara Di Kelurahan Songgokerto Pasal 1 Ayat (17) Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu menyatakan bahwa "Disiplin pegawai adalah sikap dan perilaku pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya menaati segala kewajiban dan larangan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan".

Sementara itu, Ayat (18) Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu menyatakan bahwa "Disiplin jam kerja adalah ketaatan kehadiran pegawai terhadap ketentuan jam kerja yang dimulai dengan apel pagi". Dengan demikian, disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dapat dijatuhi hukuman disiplin sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dalam hal disiplin, seorang pegawai Pemerintah diharapkan mampu untuk mengimplementasikan dan menaati peraturan yang telah ditentukan itu di dalam menjalankan kewajiban, menghindari setiap larangan, serta bersikap dan berperilaku yang baik dan sopan. Menurut Usman (2002), implementasi adalah sesuatu yang bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau yang dilakukan secara sistematis dan terikat oleh mekanisme.

Dengan begitu, maka implementasi bukan sekedar aktivitas tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Aparatur Sipil Negara dapat dikatakan memiliki tingkat kedisiplinan salah satunya dengan masuk jam kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Dalam Pasal 2 Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah

Kota Batu disebutkan bahwa hari kerja efektif bagi Pegawai yang bekerja di Pemerintah Kota Batu adalah 5 (lima) hari kerja terhitung mulai hari Senin sampai hari Jumat.

Jumlah jam kerja efektif dalam 5 (lima) hari kerja ini paling sedikit selama 37 jam 30 menit. Untuk hari Senin sampai dengan hari Kamis, jam kerja terhitung pukul 07.30-16.00 WIB dengan waktu istirahat antara pukul 12.00-12.30 WIB. Jam kerja hari Jumat dimulai pukul 07.00-14.00 WIB sedangkan istirahat hari Jumat pukul 11.30-13.00 WIB.

Hari kerja dan jam kerja ini wajib dipatuhi oleh Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Non PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. Penelitian ini menggunakan model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III dalam Setyawan (2017). Poin-poin yang harus diperhatikan adalah komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi.

Dengan model implementasi ini, Peneliti memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana disiplin Aparatur Sipil Negara diimplementasikan di Kelurahan Songgokerto. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto sesuai dengan Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu dari segi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi adalah baik. Masing-masing poin dan hasilnya dapat diuraikan dalam penjelasan-penjelasan berikut ini.

Komunikasi Menurut Edward III dalam Setyawan (2017), komunikasi berkenaan dengan kesediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan serta sikap dan respons dari para pihak yang terlibat. Dengan komunikasi, implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan.

Kebijakan Walikota Batu yang menjadi acuan disiplin jam kerja ASN disosialisasikan oleh Pemerintah Kota Batu lewat kegiatan apel pagi setiap hari Senin. Di luar itu tidak ada lagi pengkomunikasian di Kelurahan karena dianggap sudah ada komunikasi atau sosialisasi dalam apel Senin pagi. Namun demikian, dari hasil wawancara dengan Sekretaris Lurah Songgokerto diketahui bahwa Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto sudah paham dengan jam kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Batu.

Dari observasi dan absensi manual bulan Desember 2018 terlihat bahwa sebagian aparatur kelurahan sudah dapat mengimplementasikan dengan baik kebijakan disiplin

dalam **Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017** tersebut sedangkan sebagian lain belum. "ASN di Kelurahan Songgokerto sebagian sudah disiplin dan sebagian juga belum disiplin.

Pada dasarnya di Kelurahan sudah memakai absen yang berbasis online (full face) jadi peraturan sudah ditetapkan. Di kelurahan masuk jam kerja sekitar jam 07.30-16.00 untuk Senin-Kamis, kalau Jumat 07.00-14.00 maksimal absen sampai jam 15.00". (Wawancara dengan Sekretaris Lurah, **pada tanggal 12 Desember** 2018, pukul 09:18 WIB, di ruangan beliau).

Gambar 1 adalah perangkat absen online yang terdapat pada Kantor Kelurahan Songgokerto, yang dimaksud oleh Sekretaris Lurah. Gambar 1. Absensi Berbasis Online (Full Face) Di Kelurahan Songgokerto Sumber: Data Primer, 2018 Berdasarkan Gambar 1 dan hasil wawancara dengan Sekretaris Lurah diketahui bahwa absensi di Kelurahan Songgokerto sudah dilakukan secara daring (online) dengan full-face, yaitu sejenis peralatan yang digunakan untuk mendukung pengkomunikasian **disiplin Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songgokerto.

Dengan online full-face ini diharapkan **Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songgokerto dapat datang dan pulang kerja secara disiplin, tidak ada titip absen dan tidak ada bentuk pemalsuan kehadiran lainnya. Sumber Daya Selain komunikasi, hal penting dalam implementasi **disiplin Aparatur Sipil Negara** adalah sumber daya. **Edward III dalam Widodo (2017)** mengemukakan bahwa faktor sumber **daya mempunyai peranan penting dalam implementasi** sebuah kebijakan.

Sumber daya **ini termasuk staff dengan kemampuan yang layak untuk mengemban tugas, informasi, kewenangan dan fasilitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan naskah kebijakan menjadi fungsi pelayanan publik yang sesungguhnya.** Setiap implementasi menuntut adanya **sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tugas dan fungsinya.** Namun **jika jumlah staf pelaksana terbatas, maka hal yang harus dilakukan** adalah meningkatkan skill/kemampuan para pelaksananya.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kelurahan Songgokerto saat ini sebanyak 9 orang dengan dipimpin oleh seorang Lurah. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya aparatur di Kelurahan Songgokerto harus ditingkatkan guna mencapai implementasi disiplin yang lebih baik. Hal ini selaras dengan hasil wawancara dengan Sekretaris Lurah Songgokerto, dimana beliau menyatakan bahwa: "Kemampuan sumber daya harus ditingkatkan karena sangat penting dalam menjalankan **tugas dan tanggung jawab ASN**". (Wawancara **pada tanggal 12 Desember** 2018, pukul 09:18 WIB, di ruangan Sekretaris Lurah).

Cara yang telah dilakukan agar sumber daya aparatur di Kelurahan Songgokerto dapat mengimplementasikan disiplin jam kerja adalah memberikan arahan. Termasuk pula jika ada pelanggaran atau keterlambatan dalam jam masuk kerja, terpaksa akan ada tindakan pemanggilan dari Sekretaris Lurah kepada para aparatur kelurahan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Staf di Kelurahan Songgokerto yang menyatakan bahwa: "Di Kelurahan jika ada yang terlambat langsung dipanggil oleh Bapak Seklur, berbicara baik-baik, alasan terlambat seperti apa dan diberi pengarahan".

(Wawancara dengan Staf bidang Perekonomian dan Kesra, pada tanggal 17 Desember 2018, pukul 10:14 WIB, di ruangan beliau). Sehingga dalam implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto, Aparatur Sipil Negara yang datang terlambat akan diberikan arahan dan nasihat supaya tidak mengulangnya lagi. Selain itu, aparatur kelurahan yang datang terlambat juga diberikan kesempatan untuk menjelaskan alasan mengapa terjadi ketidakdisiplinan.

Selain sumber daya manusia, diketahui bahwa sumber daya lain yang juga penting dalam implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto adalah Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), sebagaimana hasil wawancara dengan Staf Kelurahan berikut ini: "Mendapatkan reward dari Pemerintah Kota apabila mencapai kinerja 100% mendapatkan tunjangan penghasilan. Jadi pegawai berlomba-lomba untuk maksimal di jam kerja dari 07.30-16.00 Senin sampai Kamis, 07.00-14.00 WIB untuk hari Jumat."

(Wawancara dengan Staf bidang Perekonomian dan Kesra, pada tanggal 17 Desember 2018, pukul 10:14 WIB, di ruangan beliau). Dengan reward/hadiah ini, para aparatur kelurahan dapat mengimplementasikan disiplin jam kerja dengan lebih baik. Disposisi atau Sikap Selain komunikasi dan sumber daya, disposisi atau sikap juga menjadi unsur penting yang harus diperhatikan dalam implementasi kebijakan.

Menurut Edward III dalam Widodo (2017), disposisi merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Sedangkan sikap merupakan salah satu budaya birokrasi. Sikap merupakan kesepakatan individu tentang nilai-nilai bersama kehidupan organisasi dan mengikat semua pelaksana kebijakan dan peraturan.

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan, yaitu: (1) kesadaran pelaksana; (2) petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program ke arah penerimaan atau penolakan; dan (3) intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin

memahami maksud dan sasaran kebijakan, namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan kebijakan itu secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada di dalamnya sehingga secara sembunyi-sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi kebijakan.

Berdasarkan wawancara dengan Kasi dan Staf Kelurahan diketahui bahwa sikap Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto adalah menerima dengan senang kebijakan Walikota mengenai jam kerja. Terkait dengan disposisi dan sikap terhadap kebijakan disiplin jam kerja, Kasi Pemerintahan dan Trantib Kelurahan Songgokerto mengatakan bahwa: "Disposisinya, jam kerjanya sudah diatur oleh Walikota Batu. Tinggal mengikutinya saja.

Senang dengan kebijakan walikota yang membuat peraturan tentang disiplin jam kerja karena dengan begitu pegawai dan staf bisa disiplin dalam jam kerja. Tetapi kembali lagi ke pribadi masing-masing." (Wawancara pada tanggal 19 Desember 2018, pukul 09:48 WIB, di ruangan Kasi Pemerintahan dan Trantib). Sementara itu, Staf Kelurahan juga merasa senang dan menerima kebijakan disiplin jam kerja karena: "Disposisinya, jam kerja sudah diatur dalam Peraturan Walikota Batu.

Sebagai pegawai sangat senang dengan adanya disiplin jam kerja karena dengan begitu semua pegawai, serta staf dapat disiplin waktu dan bekerja dengan maksimal walaupun masih ada pegawai dan staf yang masih datang terlambat setidaknya sebagian banyak pegawai dan staf sudah disiplin dalam jam kerja." (Wawancara dengan Staf bidang Perekonomian dan Kesra, pada tanggal 17 Desember 2018, pukul 10:14 WIB, di ruangan beliau).

Dengan demikian, dalam implementasi disiplin jam kerja, Aparatur Kelurahan Songgokerto mau menerima dan senang menjalankannya. Struktur Birokrasi Tidak hanya komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap tetapi struktur birokrasi juga perlu diperhatikan dalam mengimplementasikan kebijakan publik.

Menurut Edward dalam Setyawan (2017), struktur birokrasi dalam arti kesesuaian struktur organisasi dalam birokrasi sebagai pelaksanaan dari kebijakan publik tersebut penting. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti: struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antar unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang

bersangkutan dan hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya. Selain itu, struktur organisasi berhubungan dengan standar operasional prosedur yang akan mempermudah semua tindakan dari para pelaksana kebijakan dan peraturan dalam melaksanakan apa yang menjadi tugas mereka masing-masing.

Berdasarkan data sekunder (2019) diketahui bahwa Struktur Organisasi Kelurahan Songgokerto dikepalai oleh seorang Lurah yang berwenang memberikan komando secara langsung kepada Sekretaris Lurah, Kasi Pemerintahan dan Trantib, Kasi Perekonomian dan Kesra, serta Kasi PMDP. Sementara itu, pelaksanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan dan koordinasi dipegang oleh Sekretaris Lurah.

Mengenai struktur birokrasi dalam implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto, Kasi Pemerintahan dan Trantib mengatakan bahwa: "Struktur birokrasinya dari atasan yaitu Ibu Lurah sampai bawahan. Di Kelurahan Songgokerto sebagai Kasi Pemerintahan dan Trantib, untuk masalah jam kerja sudah terbilang baik dalam hal datang tepat waktu untuk jam kerjanya."

(Wawancara pada tanggal 19 Desember 2018, pukul 09:48 WIB, di ruangan Kasi Pemerintahan dan Trantib). Hal ini selaras dengan pernyataan dari Staf Kelurahan bahwa: "Sebagai Staf di Kelurahan Songgokerto yang membantu bidang Perekonomian dan Kesra, struktur birokrasinya dari atasan yaitu Ibu Lurah sampai kepada bawahan".

(Wawancara dengan Staf bidang Perekonomian dan Kesra, pada tanggal 17 Desember 2018, pukul 10:14 WIB, di ruangan beliau). Dengan demikian, disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto secara struktural diimplementasikan dari Lurah hingga ke bawahan. Akan tetapi, wewenang untuk melakukan pembinaan dan pembimbingan dalam implementasi kebijakan jam kerja di Kelurahan Songgokerto dilakukan oleh Lurah melalui Sekretaris Lurah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Disiplin Aparatur Sipil Negara Di Kelurahan Songgokerto Implementasi Kebijakan Walikota Batu mengenai jam kerja tentunya tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat, termasuk pula di Kelurahan Songgokerto. Faktor pendukung implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto yaitu komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi.

Komunikasi yang terjalin dalam implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto tidak hanya sebatas instansi kelurahan saja tetapi juga antara kelurahan dengan BKPSDM. Artinya, jika ada seorang aparatur kelurahan yang tidak bisa melaksanakan disiplin waktu akan mendapatkan pemanggilan oleh Sekretaris Lurah, untuk selanjutnya dikomunikasikan kepada Lurah. Bila diperlukan, Kelurahanlah yang

memberikan pengarahannya langsung kepada aparaturnya yang bersangkutan.

Jika tindakan indisipliner tidak lagi dapat dipertanggungjawabkan oleh aparaturnya, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) akan meninjau kembali dengan memberikan surat peringatan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Sekretaris Lurah Songgokerto bahwa: "Akan ada surat peringatan dari BKPSDM, dilihat dari tidak masuk karena kepentingan lain, yang terpenting jangan sampai ada PK dalam satu bulan. Dalam satu bulan jika Anda mendapatkan PK itu kumulatifnya dalam satu tahun.

Dalam satu tahun setiap bulannya ada PK akan dikeluarkan dari PNS." (Wawancara pada tanggal 12 Desember 2018, pukul 09:18 WIB, di ruangan Sekretaris Lurah). Berikutnya, sumber daya menjadi faktor pendukung implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto karena ada reward berupa tambahan penghasilan yang disebut dengan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP).

Hal ini diketahui dari pengakuan Kasi Pemerintahan dan Trantib di Kelurahan Songgokerto, yaitu: "ASN masuk jam kerja tepat waktu dan mencapai kerja 100%, maka TPP atau tunjangan penghasilannya naik. Tetapi jika masuk kantor telat, maka TPP juga dipotong." (Wawancara pada tanggal 19 Desember 2018, pukul 09:48 WIB, di ruangan Kasi Pemerintahan dan Trantib).

Dengan adanya TPP, para Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto menjadi bersemangat untuk disiplin pada waktu datang dan pulang sesuai dengan kebijakan jam kerja Pemerintah Kota Batu. Karena semakin rajin seorang aparaturnya, semakin besar pula TPP yang bisa ia terima meskipun TPP ini memiliki angka maksimal. Selain komunikasi dalam bentuk surat peringatan atau peninjauan kembali dan sumber daya berupa TPP, struktur birokrasi juga menjadi faktor pendukung implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto.

Birokrasi sebagai wadah pelaksanaan sebuah kebijakan harus dapat mendukung sebuah kebijakan yang telah diputuskan, dengan jalan melakukan koordinasi secara baik. Dalam birokrasinya, implementasi disiplin waktu di Kelurahan Songgokerto diberikan teladan oleh Sekretaris Lurah dengan datang lebih awal. Hal ini diketahui dari pengakuan beliau bahwa: "Saya sebagai Sekretaris Lurah mempunyai tanggung jawab untuk menjalankan Peraturan Walikota Batu mengenai masuk jam kerja. Sebagai Seklur harus menjadi teladan bagi pegawai-pegawai yang lain, selalu datang lebih awal serta tidak pernah terlambat masuk jam kerja.

Itu merupakan kewajiban dan tanggung jawab." (Wawancara pada tanggal 12 Desember

2018, pukul 09:18 WIB, di ruangan Sekretaris Lurah). Meskipun implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto mendapatkan dukungan komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi, namun dari segi disposisi atau sikap menjadi faktor penghambat.

Dikatakan sebelumnya dalam segi disposisi atau sikap bahwa para **Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songgokerto mau menerima dan senang menjalankan kebijakan disiplin jam kerja, akan tetapi seringkali mereka terhambat oleh keadaan yang tidak memungkinkan mereka untuk datang dan pulang kerja tepat waktu. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Sekretaris Lurah Songgokerto, yang mana: "Alasan ASN datang terlambat sebenarnya datang dari dalam diri ASN itu sendiri atau dari individu masing-masing, ada juga yang keluyuran pada saat jam kerja dan alasan lainnya, yang menjadi pengaruhnya adalah jika ada yang meninggal harus wajib hadir untuk melayat sehingga **untuk datang ke kantor** tentunya akan telat."

(Wawancara **pada tanggal 12 Desember** 2018, pukul 09:18 WIB, di ruangan Sekretaris Lurah). Jadi, dari segi disposisi atau sikap diketahui terdapat dua jenis hambatan implementasi **disiplin Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songgokerto yakni internal dan eksternal. Secara internal, kembali kepada niat masing-masing setiap Aparatur Sipil Negara.

Apakah mereka akan melaksanakan dengan sungguh-sungguh kebijakan disiplin **waktu yang telah ditetapkan ataukah** tidak. Termasuk jika ada keperluan pribadi atau kebutuhan sehari-hari yang membutuhkan perhatian dari si aparatur, apakah keperluan itu didahulukan ataukah kedisiplinan waktu tugas yang lebih diutamakan. Secara eksternal adalah aspek sosial atau lingkungan.

Jika tiba-tiba ada tetangga atau kerabat aparatur yang meninggal dunia, maka si aparatur harus takziah terlebih dahulu sebelum bertugas, sepulang tugas atau takziah di tengah-tengah waktu kerja. Hal semacam ini cukup lazim dialami oleh para **Aparatur Sipil Negara di** Kelurahan Songgokerto. Sebagaimana implementasi disiplin yang baik di Kelurahan Songgokerto Kota Batu, **disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Cilegon** menurut penelitian Setiadi, dkk. (2016) juga sudah berjalan dengan baik.

Walaupun disiplin kinerja Pegawai Negeri **di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Cilegon** sudah berjalan dengan baik, akan tetapi masih ada beberapa aspek yang harus diterapkan agar kedisiplinan pegawai lebih baik lagi. **Pegawai Negeri di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Cilegon tugas dan fungsinya** masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Disiplin Pegawai Negeri Sipil seperti ini harusnya diberikan apresiasi sehingga Pegawai Negeri Sipil akan lebih merasa dihargai dan maksimal lagi dalam bekerja. Agar Aparatur Sipil Negara dapat melaksanakan segala tugas dan fungsinya serta bertanggung jawab dan profesional sebagaimana diharapkan, maka perlu dilaksanakan pembinaan kedisiplinan, baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun pemberian keteladanan dari pimpinan (Sedarmayanti, 2016).

Sehubungan dengan pemberian keteladanan, Sekretaris Lurah Songgokerto diketahui telah melaksanakan wewenangnya guna pembinaan dan pemberian keteladanan disiplin jam kerja kepada para staf. Selain menerima keteladanan, Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto juga menerima reward jika berhasil mengimplementasikan disiplin jam kerja.

Sebaliknya, jika aparatur kelurahan tidak disiplin, maka akan mendapatkan punishment seperti teguran dari atasan dan pemotongan TPP. Meskipun sudah ada keteladanan, hadiah dan sanksi, namun dalam suatu kondisi yang tidak terduga Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto terpaksa tidak bisa datang dan pulang kerja di waktu yang telah ditetapkan.

Untuk itu, perlu kiranya ditumbuhkan sikap penuh komitmen dan tanggung jawab dalam diri para aparatur bahwa mereka harus disiplin terhadap waktu setiap harinya, sebagai konsekuensi logis atas amanah pekerjaan di Lingkungan Pemerintah Kota Batu.

4. SIMPULAN Berdasarkan hasil dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa implementasi disiplin jam kerja Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto baik.

Dari segi komunikasi, telah dilakukan sosialisasi pada kegiatan apel pagi setiap hari Senin. Dari segi sumber daya, para aparatur diarahkan untuk berdisiplin waktu. Dari segi disposisi atau sikap, Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto mau menerima dan senang melaksanakan kebijakan jam kerja yang diberlakukan oleh Pemerintah Kota Batu. Dari segi struktur birokrasi, pengkoordinasian dan pembimbingan implementasi disiplin jam kerja dilakukan melalui Sekretaris Lurah.

Implementasi disiplin jam kerja di Kelurahan Songgokerto didukung oleh komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi sedangkan disposisi/sikap menjadi faktor penghambatnya. 5. DAFTAR PUSTAKA Aling, N. (2017). Implementasi Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Skripsi, tidak dipublikasikan.

Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang. Dwi, A. (2018). Ratusan ASN Masih Sering Telat Ngantor. Diakses pada tanggal 23 November 2018 dari

(<https://radarmalang.id/raturan-asn-masih-sering-telat-ngantor/>). Moleong, J.L. (2014). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. Saputri, G.H. (2017).

IMPLEMENTASI DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA DALAM LINGKUP ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (Studi di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara). Skripsi, dipublikasikan. Universitas Lampung. Sedarmayanti. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama. Setiadi, D., Nugroho, K. S., & Fuad, A. (2016). Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Cilegon. Disertasi, dipublikasikan. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Setyawan, D. Pengantar Kebijakan Publik. (Cetakan Pertama). Malang: Intelegensia Media. Situmorang, S.M. (2017).

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang). Skripsi, dipublikasikan. Universitas Sumatera Utara. Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. Usman, N. (2002). Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Bandung: CV. Sinar Baru. Widodo. (2017). Mitologi Penelitian Populer Dan Praktis. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

#### INTERNET SOURCES:

- 
- <1% - <https://www.kompasiana.com/rustian/5bcb3d6f43322f7d480f7ff2/diisiplin-asn-berkaca-dari-kwantitas-apel-pagi>
  - <1% - <https://linter.net/metode-pengumpulan-data/>
  - <1% - <https://iagusta.blogspot.com/2008/06/pengolahan-dan-analisis-kualitatif.html>
  - <1% - <https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/download/1489/1064>
  - <1% - [https://www.researchgate.net/publication/276158852\\_The\\_Implementer\\_Disposition\\_of\\_Teacher\\_Certification\\_Policy\\_in\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/276158852_The_Implementer_Disposition_of_Teacher_Certification_Policy_in_Indonesia)
  - <1% - <https://www.slideshare.net/turinodjunaidi73/hubungan-disiplin-dengan-kinerja-pegawai>
  - <1% - <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp3576bbc084full.pdf>

<1% - <https://anyaafrie.blogspot.com/>  
1% -  
[http://www.ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/05/JOURNAL%20GE NAP%20RACHMAD%20FIX%207.5.2014%20\(05-08-14-01-39-01\).pdf](http://www.ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/05/JOURNAL%20GE NAP%20RACHMAD%20FIX%207.5.2014%20(05-08-14-01-39-01).pdf)  
<1% - [http://eprints.undip.ac.id/18407/1/M.\\_Herry\\_Indrawan\\_P.S.pdf](http://eprints.undip.ac.id/18407/1/M._Herry_Indrawan_P.S.pdf)  
<1% - <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/1980/30TAHUN~1980PP.htm>  
<1% - <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/download/8652/8217>  
<1% - <http://eprints.unm.ac.id/5216/1/3%20Isi%20Bab%201-V.docx>  
<1% -  
<http://perencanaan.ipdn.ac.id/reformasi-birokrasi-ipdn/konsolidasi-pelaksanaan-kegiatan-reformasi-birokrasi-kementerian-dalam-negeri/konsolidasipelaksanaankegiatanreformasi-birokrasikementeridalamnegeri>  
<1% -  
<http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/restorica/article/download/632/583/>  
<1% -  
<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksektif/gateway/plugin/WebFeedGatewayPlugin/rss2>  
<1% -  
<https://rajawaligarudapancasila.blogspot.com/2016/03/konstruksi-hukum-pelanggaran-disiplin.html>  
<1% - <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/download/8652/8217>  
<1% - <http://hukum.studentjournal.ub.ac.id/index.php/hukum/article/viewFile/296/291>  
<1% - <http://digilib.unila.ac.id/27972/>  
<1% -  
<http://digilib.unila.ac.id/27972/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>  
<1% -  
[https://www.academia.edu/35197374/MAKALAH\\_EVALUASI\\_KINERJA\\_INDIVIDU\\_TENTANG\\_DISIPLIN\\_PEGAWAI\\_NEGERI\\_SIPII](https://www.academia.edu/35197374/MAKALAH_EVALUASI_KINERJA_INDIVIDU_TENTANG_DISIPLIN_PEGAWAI_NEGERI_SIPII)  
<1% -  
<https://indeksprestasi.blogspot.com/2010/11/tesis-ptk-implementasi-pembelajaran.html>  
<1% - <https://alhasyi.blogspot.com/2011/10/skripsi-akuntabilitas-dan-transparansi.html>  
<1% - <https://issuu.com/harianbhirawacetak/docs/binder21nov16>  
<1% -  
[https://www.balitbangham.go.id/po-content/po-upload/dejure\\_volume\\_16\\_no\\_4\\_tahun\\_2016.pdf](https://www.balitbangham.go.id/po-content/po-upload/dejure_volume_16_no_4_tahun_2016.pdf)  
<1% -  
<https://ayo-nambah-ilmu.blogspot.com/2016/06/metode-penelitian-kualitatif-tujuan.html>  
<1% - <http://digilib.unila.ac.id/1733/9/Bab%20III.pdf>  
<1% - [http://repository.upi.edu/14737/6/S\\_PEA\\_0907481\\_Chapter3.pdf](http://repository.upi.edu/14737/6/S_PEA_0907481_Chapter3.pdf)

<1% -

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/2079/BAB%20III-gg.pdf?sequence=4>

<1% -

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/96414/perwali-kota-batu-no-2-tahun-2018>

<1% - <http://digilib.unila.ac.id/4586/17/Bab%20III.pdf>

<1% - <http://digilib.uinsby.ac.id/11908/6/Bab%203.pdf>

<1% - [http://etheses.uin-malang.ac.id/2118/5/08410078\\_Bab\\_3.pdf](http://etheses.uin-malang.ac.id/2118/5/08410078_Bab_3.pdf)

<1% -

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1197/%2804%29.%20Bab%20I%20%28Lanjutan%29.doc?sequence=4>

<1% - <https://id.123dok.com/document/q5o223gz-t-sej-1402967-chapter-3.html>

<1% - <http://eprints.umm.ac.id/53180/4/BAB%20III.pdf>

<1% - <http://bekasikota.go.id/search>

<1% -

<https://bkd.ntbprov.go.id/informasi-umum/berita/izin-meninggalkan-kantor-pada-jam-kerja>

<1% - [http://jdih.banyuwangikab.go.id/dokumen/perbup/Perbup\\_48\\_Tahun\\_2017.pdf](http://jdih.banyuwangikab.go.id/dokumen/perbup/Perbup_48_Tahun_2017.pdf)

<1% -

<https://dinamikapegawai.blogspot.com/2015/09/disiplin-pegawai-negeri-sipil.html>

<1% -

[http://kepegawaian.uny.ac.id/sites/kepegawaian.uny.ac.id/files/Peraturan-Pemerintah/Peraturan%20Pemerintah\\_53-2010\\_0.pdf](http://kepegawaian.uny.ac.id/sites/kepegawaian.uny.ac.id/files/Peraturan-Pemerintah/Peraturan%20Pemerintah_53-2010_0.pdf)

<1% - <https://misterrakib.blogspot.com/2014/06/perlindungan-anak-di-indonesia.html>

<1% -

<http://lpmi.stt-ibnusina.ac.id/admin/file/upload/Buku%20Etika%20Mahasiswa%202011.pdf>

<1% -

<https://id.123dok.com/document/y8gl46wz-implementasi-pendidikan-humanis-di-sma-negeri-6-yogyakarta.html>

<1% - <http://eprints.umm.ac.id/50701/3/2.BAB%20II.pdf>

<1% - [https://jdih.lipi.go.id/peraturan/2016\\_perka\\_10.pdf](https://jdih.lipi.go.id/peraturan/2016_perka_10.pdf)

<1% - <https://prasetya.ub.ac.id/berita/id/page/2267>

<1% - <https://www.scribd.com/document/366340000/Laporan-Afina-Periode-Mei-2016>

<1% -

[https://www.researchgate.net/publication/320305196\\_Pengembangan\\_Pembelajaran\\_Berbasis\\_Saintifik\\_pada\\_Materi\\_Dinamika\\_Rotasi\\_dan\\_Kesetimbangan\\_Benda\\_Tegar\\_untuk\\_Meningkatkan\\_Kemampuan\\_Berpikir\\_Kritis\\_dan\\_Komunikasi\\_Verbal\\_Siswa\\_SMA](https://www.researchgate.net/publication/320305196_Pengembangan_Pembelajaran_Berbasis_Saintifik_pada_Materi_Dinamika_Rotasi_dan_Kesetimbangan_Benda_Tegar_untuk_Meningkatkan_Kemampuan_Berpikir_Kritis_dan_Komunikasi_Verbal_Siswa_SMA)

<1% - <https://www.slideshare.net/astiharyani/5-bab-ii-56955716>

<1% -

<https://docplayer.info/289631-Pihak-yang-terlibat-prosedur-penerbitan-obligasi-daerah.html>

<1% - <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JAR/article/download/841/762>

<1% - [https://www.academia.edu/27587508/PEMERINTAH\\_KOTA\\_BATU](https://www.academia.edu/27587508/PEMERINTAH_KOTA_BATU)

<1% - <https://batukota.go.id/upload/sakip/dishub-Renja%202019.pdf>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/366945884/Majalah-SCG-Edisi-Desember-2017>

<1% - <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/download/1099/1002>

<1% -

<https://laodeyusran.blogspot.com/2017/04/review-buku-edward-iii-implementing.html>

<1% - <https://junait.blogspot.com/2012/11/standar-pelayanan-publik-di-daerah.html>

<1% - <http://repository.unpas.ac.id/29932/4/skripsi%20bab%202.docx>

<1% - <http://semarang.kemenag.go.id/pencarian>

<1% - <https://issuu.com/epaper-kmb/docs/bp011052016>

<1% -

[https://www.academia.edu/30020334/IMPLEMENTASI\\_KEBIJAKAN\\_PUBLIK\\_Studi\\_Kasus\\_Implementasi\\_Kebijakan\\_Kurikulum\\_2013\\_](https://www.academia.edu/30020334/IMPLEMENTASI_KEBIJAKAN_PUBLIK_Studi_Kasus_Implementasi_Kebijakan_Kurikulum_2013_)

<1% - <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/download/1241/pdf>

<1% -

<https://firmansyahsikumbang.blogspot.com/2015/12/akulturasi-pelayanan-publik-menuju.html>

<1% - <https://tridasabrina.blogspot.com/>

1% -

[https://atsiwwista.blogspot.com/2013/09/implementasi-kebijakan-jalur-khusus\\_26.html](https://atsiwwista.blogspot.com/2013/09/implementasi-kebijakan-jalur-khusus_26.html)

<1% - <http://blog.binadarma.ac.id/hardiyansyah/?m=201207>

<1% - <https://bkd.jambikota.go.id/V2>

<1% -

<https://idtesis.com/teori-lengkap-mengenai-implementasi-kebijakan-pengembangan-pariwisata-dan-contoh-tesis-implementasi-kebijakan-pengembangan-pariwisata/>

<1% -

<https://ucukomendangi.blogspot.com/2011/08/model-implementasi-kebijakan-george.html>

<1% -

<https://jalurhijausepeda.blogspot.com/2017/01/skripsi-implementasi-penyediaan-ruang.html>

<1% -

<https://yoma.wordpress.com/2006/11/07/apakah-seorang-manajer-juga-seorang-pemimpin/>

<1% - <https://id.scribd.com/doc/225217744/Ui-Ref-Agribisnis>

<1% - [https://issuu.com/epaper-kmb/docs/majalah\\_bali\\_post\\_edisi\\_173](https://issuu.com/epaper-kmb/docs/majalah_bali_post_edisi_173)

<1% - <https://www.kabar-banten.com/tpp-diganti-tunjangan-kinerja/>  
<1% -  
[https://www.academia.edu/9226180/FAKTOR-FAKTOR\\_YANG\\_MENENTUKAN\\_KEBERHASILAN\\_DALAM\\_KEBIJAKAN](https://www.academia.edu/9226180/FAKTOR-FAKTOR_YANG_MENENTUKAN_KEBERHASILAN_DALAM_KEBIJAKAN)  
<1% - <https://id.scribd.com/doc/88583357/Pola-Pengasuhan-Anak-Panti>  
<1% - <http://wonosobo.kemenag.go.id/pencarian>  
<1% -  
<https://today.line.me/id/pc/article/Ini+Dia+Kelebihan+dan+Kekurangan+Kerja+di+Luar+Kantor-keWx60>  
<1% - <https://ahsinrifqy.blogspot.com/2016/06/makalah-pengertian-pengawas.html>  
1% - <http://repository.fisip-untirta.ac.id/648/>  
<1% -  
[http://repository.fisip-untirta.ac.id/744/1/Implementasi\\_Kebijakan\\_Pemberdayaan\\_UMKM\\_di\\_Kota\\_Tangerang%2C%2C%2C%2C%20-%20Copy.pdf](http://repository.fisip-untirta.ac.id/744/1/Implementasi_Kebijakan_Pemberdayaan_UMKM_di_Kota_Tangerang%2C%2C%2C%2C%20-%20Copy.pdf)  
<1% -  
[https://www.academia.edu/36922282/Pengembangan\\_Kompetensi\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara\\_Dan\\_Kedisiplinan\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara](https://www.academia.edu/36922282/Pengembangan_Kompetensi_Aparatur_Sipil_Negara_Dan_Kedisiplinan_Aparatur_Sipil_Negara)  
<1% - <https://www.slideshare.net/ekomardianto148/bab-dua-73338484>  
<1% - <http://digilib.unila.ac.id/7808/11/LAMP1%20KUISIONER.pdf>  
<1% -  
<https://id.123dok.com/document/qm0j3lwy-pengembangan-kompetensi-sosio-kultural-a-1.html>  
<1% - <https://koleksidapus.blogspot.com/2015/12/daftar-pustaka.html>  
<1% - [https://issuu.com/malutpost/docs/malut\\_post\\_\\_03\\_februari\\_2015](https://issuu.com/malutpost/docs/malut_post__03_februari_2015)  
<1% - <http://digilib.unila.ac.id/19989/9/COVER.pdf>  
<1% -  
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/65735/Chapter%20I.pdf?sequence=4&isAllowed=y>  
<1% -  
<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/8994/Daftar%20Pustaka.pdf?sequence=14>