



Implementasi Kebijakan Ijazah Elektronik Pada Satuan Pendidikan Dasar Di Kota Manado Dalam Meningkatkan Sistem Layanan Publik

Agnes Windy Lumintang¹⁾, Shirley Y. V. I. Goni²⁾, Very Y. Londa³⁾, Joyce J. Rares⁴⁾, Welly Waworundeng⁵⁾

Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

agneswindyl@gmail.com¹⁾ shirleygoni@unsrat.ac.id²⁾ verylonda@unsrat.ac.id³⁾,
joy.rares09@gmail.com⁴⁾, wellywaworundeng@unsrat.ac.id⁵⁾

Abstrak

Transformasi digital di bidang pendidikan merupakan bagian dari reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan keamanan administrasi. Salah satu implementasinya adalah kebijakan Ijazah Elektronik (e-Ijazah) berdasarkan Permendikdasmen Nomor 58 Tahun 2024. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan e-Ijazah pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn yang meliputi standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, disposisi pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan terdiri atas pejabat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado, kepala sekolah, operator sekolah, dan tenaga administrasi. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi e-Ijazah telah berjalan sesuai ketentuan, didukung kejelasan standar kebijakan, koordinasi yang efektif, komitmen pelaksana, serta dukungan lingkungan. Namun, masih terdapat kendala pada kompetensi teknologi informasi operator, keterbatasan jumlah operator, dan kualitas infrastruktur jaringan. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi e-Ijazah bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, penguatan infrastruktur teknologi informasi, koordinasi antarlembaga, serta komitmen seluruh pemangku kepentingan dalam mendukung transformasi digital pelayanan pendidikan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, E-Ijazah, Transformasi Digital, Pelayanan Publik, Pendidikan Dasar

Abstract

Digital transformation in education is an integral part of public service reform aimed at improving efficiency, transparency, accountability, and administrative security. One of its key initiatives is the implementation of the Electronic Diploma (e-Diploma) policy as stipulated in the Minister of Primary and Secondary Education Regulation (Permendikdasmen) No. 58 of 2024. This study aims to analyze the implementation of the e-Diploma policy in primary education institutions in Manado City using the Van Meter and Van Horn policy implementation model, which examines six variables: policy standards and objectives, resources, characteristics of implementing organizations, interorganizational communication, implementers' disposition, and social, economic, and political conditions. A qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving officials from the Manado City Department of Education and Culture, school principals, school operators, and administrative staff. The findings indicate that the implementation of the e-Diploma policy has generally been effective and aligned with the regulation. However, challenges remain, particularly regarding the limited information



technology competencies and number of school operators, as well as inadequate network infrastructure in several areas. The study concludes that successful implementation depends on human resource readiness, strengthened digital infrastructure, effective interorganizational coordination, and the commitment of all stakeholders to advancing digital transformation in educational services.

Keywords: Policy Implementation, E-Diploma, Digital Transformation, Public Service, Primary Education.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi tata kelola pemerintahan, termasuk pada sektor pendidikan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi tidak lagi dipandang sebagai pelengkap layanan publik, tetapi sebagai instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam perspektif administrasi publik, digitalisasi pelayanan merupakan bagian dari pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan melalui penyederhanaan prosedur dan integrasi teknologi digital (United Nations, 2022). Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang mulai diberlakukan secara nasional pada tahun 2025.

Ijazah merupakan dokumen negara yang memiliki kekuatan hukum sebagai bukti resmi kelulusan peserta didik dari suatu jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaannya harus memenuhi prinsip validitas, keamanan, akurasi, dan akuntabilitas untuk menjamin kepastian hukum bagi pemegang ijazah. Pengelolaan ijazah dalam bentuk cetak menghadapi sejumlah persoalan, seperti risiko kehilangan dan kerusakan dokumen, proses distribusi yang membutuhkan waktu, biaya pencetakan, serta potensi pemalsuan dokumen. Kondisi tersebut mendorong modernisasi pengelolaan ijazah melalui teknologi digital sebagai bagian dari peningkatan kualitas pelayanan administrasi pendidikan.

Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, pemerintah menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 58 Tahun 2024 tentang Ijazah Jenjang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, yang kemudian diperkuat melalui Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah Nomor 5 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Ijazah Jenjang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah. Kebijakan tersebut menjadi dasar penerapan e-Ijazah sebagai inovasi administrasi pendidikan berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan keamanan dokumen, efisiensi pelayanan, dan kemudahan akses terhadap dokumen kelulusan. Implementasi e-Ijazah dengan demikian tidak hanya merupakan perubahan teknis dari dokumen cetak menuju dokumen elektronik, tetapi juga bagian dari transformasi tata kelola pelayanan publik di bidang pendidikan.

Dalam kajian administrasi publik, keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi terutama oleh proses implementasinya. Mustopadidjaja (2002) menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan yang menjadi pedoman tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks implementasi, Van Meter dan Van Horn (1975) menegaskan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh enam variabel yang saling berkaitan, yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, disposisi atau sikap pelaksana, serta kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Kerangka tersebut relevan untuk menganalisis implementasi e-Ijazah karena penerapan kebijakan ini melibatkan regulasi nasional, pemerintah daerah, satuan pendidikan, operator sekolah, serta dukungan infrastruktur digital yang saling berhubungan dalam proses pelayanan administrasi pendidikan.

Kondisi awal implementasi e-Ijazah pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado menunjukkan bahwa penerjemahan standar dan sasaran kebijakan ke dalam praktik administratif sekolah belum sepenuhnya seragam. Berdasarkan observasi awal pada sekolah dasar di Kecamatan Paal Dua, Wenang, dan Wanea pada tahap awal implementasi tahun 2025, ditemukan adanya sekolah yang mengalami keterlambatan dalam proses pengelolaan e-Ijazah akibat kendala akses sistem dan proses penyesuaian terhadap prosedur digital. Operator

sekolah juga masih membutuhkan penjelasan teknis mengenai tahapan penginputan, verifikasi data peserta didik, validasi informasi kelulusan, dan penyelesaian kesalahan data. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kebijakan yang ditetapkan secara nasional dan kemampuan pelaksana menerjemahkan ketentuan tersebut pada tingkat satuan pendidikan.

Dari aspek sumber daya, observasi awal menunjukkan adanya perbedaan kapasitas digital antaroperator sekolah. Tidak seluruh operator memiliki pengalaman dan kompetensi yang sama dalam mengelola sistem administrasi pendidikan berbasis digital. Pada beberapa satuan pendidikan, pengelolaan e-ljazah masih bergantung pada satu operator yang sekaligus menangani berbagai sistem administrasi sekolah lainnya. Beban kerja tersebut menjadi semakin kompleks ketika terjadi kendala teknis, ketidaksesuaian data peserta didik, atau gangguan akses sistem. Selain sumber daya manusia, kualitas jaringan internet dan ketersediaan perangkat komputer juga berbeda antar sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digital pada tingkat sekolah tidak berlangsung dalam kapasitas sumber daya yang sepenuhnya seragam.

Permasalahan juga ditemukan pada dimensi komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksanaan. Sosialisasi serta penyampaian petunjuk teknis telah dilakukan dalam proses penerapan kebijakan, tetapi pemahaman operator terhadap prosedur e-ljazah masih menunjukkan variasi. Pada tahap awal implementasi, beberapa operator sekolah masih melakukan konsultasi kepada Dinas Pendidikan maupun sesama operator ketika menghadapi kendala penginputan dan validasi data. Pola komunikasi informal melalui jaringan antaroperator menjadi salah satu mekanisme yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan teknis. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa transmisi informasi kebijakan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah menuju satuan pendidikan belum selalu menghasilkan tingkat pemahaman yang sama pada seluruh pelaksana.

Dari aspek karakteristik badan pelaksana, implementasi e-ljazah melibatkan hubungan kerja antara kementerian, Dinas Pendidikan Kota Manado, kepala sekolah, dan operator sekolah. Perbedaan fungsi dan kapasitas masing-masing organisasi memengaruhi kecepatan penyelesaian persoalan implementasi. Satuan pendidikan berada pada posisi sebagai pelaksana langsung yang berhadapan dengan proses pengelolaan data peserta didik, sedangkan penyelesaian beberapa kendala teknis dan administratif membutuhkan koordinasi dengan struktur organisasi di atasnya. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas implementasi sangat bergantung pada kejelasan mekanisme koordinasi, pembagian tanggung jawab, dan kecepatan respons terhadap masalah yang dihadapi sekolah.

Pada dimensi disposisi pelaksana, observasi awal menunjukkan bahwa operator dan pihak sekolah pada dasarnya menerima penerapan e-ljazah sebagai bagian dari modernisasi administrasi pendidikan. Namun, tingkat kesiapan dalam menghadapi perubahan sistem digital berbeda antar pelaksana. Sebagian operator mampu melakukan penyesuaian dengan cepat, sedangkan sebagian lainnya masih membutuhkan pendampingan teknis secara lebih intensif. Rogers (2003) menjelaskan bahwa penerimaan terhadap inovasi dipengaruhi oleh persepsi pengguna mengenai manfaat, tingkat kerumitan, dan kemampuan beradaptasi terhadap inovasi tersebut. Dalam konteks e-ljazah, sikap positif pelaksana terhadap digitalisasi perlu didukung oleh kompetensi dan pendampingan agar penerimaan kebijakan dapat diterjemahkan menjadi kemampuan implementasi yang efektif.

Kondisi sosial dan lingkungan teknologi juga turut memengaruhi implementasi kebijakan e-ljazah. Perbedaan kualitas jaringan internet, kapasitas perangkat teknologi, dan tingkat literasi digital pelaksana menciptakan variasi dalam proses penerapan kebijakan pada satuan pendidikan. Sekolah yang memiliki dukungan perangkat dan operator dengan kemampuan digital yang memadai cenderung lebih cepat melakukan penyesuaian, sedangkan sekolah dengan keterbatasan kapasitas teknis membutuhkan waktu dan dukungan tambahan. Fenomena ini memperlihatkan bahwa kebijakan digital yang diterapkan secara nasional dapat menghadapi kondisi implementasi yang berbeda pada tingkat lokal.



Permasalahan empiris tersebut menunjukkan bahwa implementasi e-Ijazah di Kota Manado tidak cukup dianalisis hanya dari keberadaan aplikasi atau keberhasilan digitalisasi dokumen ijazah. Persoalan implementasi berkaitan dengan kejelasan standar dan sasaran kebijakan, kecukupan sumber daya, efektivitas komunikasi antarorganisasi, karakteristik badan pelaksana, sikap pelaksana terhadap perubahan, serta kondisi lingkungan yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Keenam dimensi tersebut memperlihatkan adanya hubungan antara desain kebijakan nasional dan kapasitas implementasi pada tingkat satuan pendidikan sebagaimana dikemukakan Van Meter dan Van Horn (1975).

Berbagai penelitian mengenai transformasi digital pendidikan selama ini lebih banyak berfokus pada teknologi pembelajaran dan penerapan sistem informasi pendidikan. Kajian mengenai implementasi e-Ijazah sebagai inovasi pelayanan administrasi pendidikan, khususnya pada satuan pendidikan dasar, masih relatif terbatas. Padahal, e-Ijazah merupakan kebijakan baru yang mengubah proses administratif, pola kerja pelaksana, mekanisme koordinasi, dan penggunaan teknologi dalam pelayanan dokumen pendidikan. Kesenjangan tersebut menunjukkan pentingnya kajian implementasi kebijakan e-Ijazah dari perspektif administrasi publik, terutama untuk memahami bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan dalam kondisi sumber daya dan kapasitas kelembagaan pada tingkat lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan e-Ijazah dalam meningkatkan sistem layanan publik pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado dengan menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975). Analisis difokuskan pada enam dimensi, yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, disposisi pelaksana, serta kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan dan transformasi digital pelayanan pendidikan serta menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan dalam meningkatkan efektivitas penerapan e-Ijazah sebagai bagian dari reformasi pelayanan publik berbasis digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi kebijakan Ijazah Elektronik (e-Ijazah) sebagai inovasi pelayanan publik pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan proses implementasi berdasarkan pengalaman, persepsi, dan interaksi para pelaksana dalam konteks alamiah. Menurut Creswell dan Creswell (2018), penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi makna suatu fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan, sedangkan Moleong (2019) menegaskan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen. Fokus penelitian mengacu pada model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang meliputi enam dimensi, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta disposisi pelaksana.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado serta beberapa sekolah dasar di Kecamatan Paal Dua, Wenang, dan Wanea yang menjadi pelaksana awal e-Ijazah pada tahun 2025. Informan dipilih secara purposive sampling (Sugiyono, 2022) dan meliputi Staf di Direktorat Sekolah Dasar Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah yang ditemui langsung di Jakarta, pejabat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado, kepala sekolah, operator sekolah, serta tenaga administrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan (Zed, 2018), dengan peneliti sebagai human instrument (Moleong, 2019).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu serta *member checking* untuk menjamin kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas hasil penelitian sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985).



HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado merupakan perangkat daerah yang bertanggung jawab menyelenggarakan urusan pendidikan dasar sesuai Peraturan Wali Kota Manado Nomor 37 Tahun 2016, dengan fungsi merumuskan kebijakan teknis, membina satuan pendidikan, serta meningkatkan mutu layanan melalui penyediaan sumber daya, sarana prasarana, dan administrasi yang berkualitas. Komitmen tersebut diwujudkan melalui implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah) yang mulai diterapkan pada tahun 2025 berdasarkan Permendikdasmen Nomor 58 Tahun 2024 dan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5 Tahun 2025. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan validitas, keamanan, efisiensi, dan transparansi penerbitan ijazah melalui sistem digital yang terintegrasi, meskipun pelaksanaannya masih menghadapi tantangan pada aspek sumber daya manusia, infrastruktur teknologi informasi, dan koordinasi antarlembaga.

Implementasi kebijakan merupakan tahapan penting dalam mewujudkan tujuan kebijakan publik. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), keberhasilannya dipengaruhi oleh enam variabel, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, disposisi pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Pandangan tersebut diperkuat oleh Edwards III (1980) yang menekankan komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai faktor utama implementasi. Sejalan dengan itu, Anderson (2015) dan Dye (2017) memandang kebijakan publik sebagai pilihan pemerintah untuk menyelesaikan persoalan masyarakat. Implementasi e-Ijazah juga mendukung reformasi pelayanan publik sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan prinsip pelayanan berkualitas menurut Lembaga Administrasi Negara (2003).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dan kualitas sumber daya. Londa (2016) menemukan kendala implementasi pendidikan dasar pada aspek organisasi, sumber daya, dan lingkungan kebijakan, sedangkan Pongdatu, dkk (2023) menegaskan pentingnya komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pada bidang digitalisasi, Pramusinto, dkk. (2021) membuktikan efisiensi layanan legalisasi ijazah elektronik, Toscani, dkk. (2022) mengembangkan e-Ijazah berbasis blockchain, dan Gunawan, dkk. (2024) menunjukkan efektivitas tanda tangan digital dan QR Code. Namun, kajian implementasi e-Ijazah pada pendidikan dasar dengan model Van Meter dan Van Horn masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis implementasi kebijakan e-Ijazah di Kota Manado berdasarkan enam variabel implementasi sebagai faktor penentu keberhasilan transformasi digital pelayanan pendidikan.

Standar dan Sasaran Kebijakan

Standar dan sasaran kebijakan merupakan dimensi penting dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn (1975) karena menentukan arah, ukuran keberhasilan, dan konsistensi tindakan pelaksana. Kejelasan standar diperlukan agar tujuan kebijakan dapat diterjemahkan ke dalam prosedur operasional tanpa menimbulkan perbedaan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado telah didukung oleh regulasi dan pedoman teknis yang relatif jelas. Satuan pendidikan mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 58 Tahun 2024 yang mengatur validasi data peserta didik, penggunaan Nomor Ijazah Nasional, penerbitan dan pengesahan ijazah, serta pengamanan dokumen elektronik. Pada tingkat operasional, kebijakan tersebut diperjelas melalui petunjuk teknis dan Buku Saku Juknis E-Ijazah.

Kejelasan standar tersebut ditegaskan oleh Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen: "Dari kementerian sudah ada petunjuk teknis yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan ijazah elektronik. Kami juga menyediakan Buku Saku Juknis E-Ijazah dan layanan secara online. Fitur dan petunjuk yang tersedia sudah cukup lengkap dan dapat dipahami. Tugas kami juga memberikan pelayanan terkait prosedur, petunjuk teknis, serta melakukan kontrol dan verifikasi data calon penerima ijazah." (Informan I-1, Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen)

Temuan ini menunjukkan bahwa standar kebijakan tidak berhenti pada regulasi normatif, tetapi telah diterjemahkan ke dalam instrumen operasional dan mekanisme pelayanan teknis. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), keberadaan ukuran dan prosedur yang jelas mengurangi ambiguitas serta memperkuat konsistensi implementasi. Hal tersebut dikonfirmasi pada tingkat satuan pendidikan. Kepala SD Negeri 06 Manado menyatakan: “Petunjuk teknis dan regulasi dari kementerian maupun Dinas Pendidikan sudah ada dan itu menjadi pedoman kami. Sekolah mengikuti aturan yang sudah ditetapkan sehingga penerbitan ijazah dilakukan sesuai prosedur. Menurut kami, mekanisme dan standar kebijakannya cukup mudah dipahami.” (Informan I-4, Kepala SD Negeri 06 Manado)

Konsistensi pemahaman antara pembuat dan pelaksana kebijakan menunjukkan bahwa standar e-Ijazah telah menjadi rujukan operasional sekolah. Temuan ini penting karena kesalahan pada tahap pengelolaan dan validasi data dapat berdampak langsung terhadap keabsahan dokumen kelulusan. Namun, penelitian menemukan bahwa kejelasan standar normatif belum selalu identik dengan kesiapan teknis pelaksana. Operator SD Negeri 115 Manado menjelaskan: “Secara umum alur data dan pembagian wewenang sudah cukup jelas. Hanya pada awal penerapan kami masih perlu menyesuaikan diri dengan beberapa detail teknis, terutama pengamanan dokumen seperti tanda tangan elektronik dan mekanisme pembetulan kalau terjadi salah input.” (Informan I-8, Operator SD Negeri 115 Manado)

Pernyataan tersebut mengungkap adanya kesenjangan implementatif antara pemahaman terhadap regulasi dan kemampuan mengoperasionalkan prosedur digital. Dengan demikian, masalah utama bukan terletak pada ketidakjelasan tujuan kebijakan, tetapi pada proses adaptasi pelaksana terhadap kompleksitas teknis sistem. Temuan ini memperlihatkan bahwa standar yang jelas tetap memerlukan pendampingan agar dapat diterapkan secara seragam, terutama pada aspek pengamanan dokumen dan koreksi kesalahan data.

Persoalan yang lebih kritis ditemukan pada pencapaian sasaran kebijakan, khususnya akurasi dan ketepatan waktu penerbitan e-Ijazah. Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen mengungkapkan: “Kalau dari sisi petunjuk sebenarnya sudah tersedia. Kendala yang sering terjadi justru pada proses verifikasi dan validasi data. Kadang satuan pendidikan terlambat mengunduh atau mengirim data karena harus menunggu perubahan data yang tidak sesuai antara Dapodik, NISN, akta kelahiran, dan Kartu Keluarga. Jadi data anak ini memang harus benar sejak awal.” (Informan I-1, Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa sasaran menghasilkan ijazah yang akurat, aman, dan efisien menghadapi persoalan pada interoperabilitas dan konsistensi data peserta didik. Ketidakesesuaian antara Dapodik, NISN, akta kelahiran, dan Kartu Keluarga memperlambat verifikasi serta penerbitan dokumen. Artinya, kejelasan kebijakan pada tingkat pusat belum otomatis menghasilkan efektivitas implementasi pada tingkat operasional. Dalam kerangka Van Meter dan Van Horn (1975), kondisi ini menegaskan bahwa pencapaian sasaran kebijakan dipengaruhi oleh interaksi dengan kapasitas pelaksana, komunikasi, dan lingkungan implementasi.

Hasil penelitian memperkuat Londa (2016) bahwa kejelasan kebijakan merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan pendidikan, meskipun efektivitasnya tetap dipengaruhi sumber daya dan lingkungan kebijakan. Temuan ini sejalan dengan Pramusinto, dkk. (2021) yang menekankan pentingnya standar operasional dalam efisiensi layanan administrasi pendidikan elektronik. Gunawan et al. (2024) menunjukkan bahwa tanda tangan digital dan QR Code memperkuat keamanan dan verifikasi dokumen, sedangkan Toscani et al. (2022) menegaskan kontribusi digitalisasi ijazah terhadap validitas, transparansi, dan akuntabilitas dokumen.

Secara keseluruhan, standar dan sasaran kebijakan e-Ijazah di Kota Manado telah relatif jelas, tetapi penelitian menemukan gap antara policy clarity dan operational readiness. Regulasi dan petunjuk teknis telah memberikan arah implementasi, sedangkan persoalan justru muncul pada adaptasi teknis dan konsistensi data lintas sistem. Karena itu, penguatan implementasi

perlu diarahkan pada pendampingan teknis dan integrasi data yang lebih konsisten. Temuan ini menegaskan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa keberhasilan implementasi bukan semata ditentukan oleh kejelasan standar, melainkan oleh interaksi antardimensi yang menentukan kemampuan pelaksana mencapai sasaran kebijakan.

Sumber Daya

Sumber daya merupakan dimensi penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang menentukan kapasitas pelaksana dalam menerjemahkan standar dan sasaran kebijakan ke dalam tindakan operasional. Kejelasan kebijakan tidak secara otomatis menghasilkan implementasi yang efektif apabila tidak didukung sumber daya manusia, finansial, serta sarana dan prasarana yang memadai. Dalam kebijakan berbasis digital seperti Ijazah Elektronik (e-Ijazah), sumber daya menjadi semakin strategis karena pelaksana dituntut memiliki kompetensi teknis dan didukung infrastruktur teknologi yang andal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi e-Ijazah pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado telah memperoleh dukungan berupa platform e-Ijazah, petunjuk teknis, Buku Saku Pengelolaan Ijazah, layanan teknis, perangkat komputer, dan akses internet. Namun, temuan lapangan memperlihatkan bahwa persoalan utama bukan pada ketiadaan sumber daya, melainkan ketidakmerataan kapasitas sumber daya antarsatuan pendidikan, terutama dalam jumlah operator, kompetensi teknis, dan stabilitas jaringan internet.

Keterbatasan sumber daya manusia terutama ditemukan pada sekolah dengan jumlah peserta didik dan beban administrasi yang tinggi. Kepala SD Negeri 11 Manado menyatakan, "Dengan jumlah peserta didik yang cukup banyak, menurut saya perlu ada penambahan tenaga operator yang profesional. Operator sekarang juga menangani banyak pekerjaan administrasi sekolah" (Informan I-2, Kepala SD Negeri 11 Manado). Informan juga menegaskan bahwa tahapan pengelolaan ijazah membutuhkan ketelitian karena "jumlah siswa banyak dan data harus benar. Tidak bisa terburu-buru karena ini menyangkut ijazah peserta didik" (Informan I-2, Kepala SD Negeri 11 Manado). Kondisi serupa dikemukakan Kepala SD Negeri 06 Manado bahwa ketergantungan pada tenaga operator yang tersedia menyebabkan beban kerja cukup besar dan penambahan operator diperlukan agar pelayanan lebih efektif dan efisien (Informan I-4, Kepala SD Negeri 06 Manado).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kecukupan sumber daya manusia perlu dilihat dalam kaitannya dengan rasio tenaga pelaksana dan beban kerja sekolah. Ketergantungan pada satu operator menciptakan kerentanan implementasi karena pengetahuan teknis, akses sistem, dan tanggung jawab pengelolaan data terkonsentrasi pada individu tertentu. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), kondisi ini dapat memengaruhi kemampuan organisasi mencapai sasaran kebijakan secara konsisten.

Selain jumlah tenaga, kompetensi teknis juga masih memerlukan penguatan. Kepala SD Negeri 64 Manado menjelaskan, "Pemahaman dasar terhadap sistem sudah ada. Tetapi menurut saya kompetensi tetap perlu ditingkatkan supaya pelaksanaannya lebih efektif dan kesalahan dapat diminimalkan" (Informan I-9, Kepala SD Negeri 64 Manado). Temuan ini tidak menunjukkan bahwa seluruh operator tidak mampu mengoperasikan sistem, melainkan adanya variasi tingkat penguasaan teknis. Transformasi dari administrasi manual menuju digital menuntut kemampuan pengelolaan, verifikasi, sinkronisasi, dan pembetulan data yang perlu diperbarui seiring perubahan sistem. Dengan demikian, kompetensi digital bukan kapasitas yang bersifat statis, tetapi membutuhkan pembelajaran dan pendampingan berkelanjutan.

Variasi sumber daya juga terlihat pada infrastruktur. Kepala SD Katolik Frater Don Bosco Manado menyatakan bahwa sarana dan prasarana sekolah telah mendukung sehingga implementasi e-Ijazah berjalan tanpa kendala signifikan (Informan I-7, Kepala SD Katolik Frater Don Bosco Manado). Sebaliknya, Operator SD Negeri 115 Manado menjelaskan bahwa komputer dan laptop telah memadai, tetapi "kalau jaringan sedang tidak stabil, proses sinkronisasi data ke sistem pusat menjadi terhambat" (Informan I-8, Operator SD Negeri 115 Manado). Perbedaan ini memperlihatkan bahwa kesiapan platform nasional belum otomatis menghasilkan kualitas implementasi yang seragam. Digitalisasi justru membentuk

ketergantungan terhadap reliabilitas konektivitas pada tingkat satuan pendidikan.

Dari aspek finansial, kebutuhan pemeliharaan komputer dan internet telah dialokasikan melalui dana BOS dan dinilai cukup untuk operasional harian. Namun, Operator SD Negeri 115 Manado menyatakan bahwa “belum ada anggaran insentif khusus untuk beban kerja tambahan dalam pengelolaan e-Ijazah” (Informan I-8, Operator SD Negeri 115 Manado). Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak selalu langsung mengurangi beban kerja, tetapi mengubah karakter pekerjaan menjadi lebih teknis dan menuntut ketelitian tinggi, terutama pada periode verifikasi dan penerbitan ijazah.

Temuan penelitian ini memperkuat Londa (2016) bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan sarana pendukung dapat menghambat implementasi kebijakan pendidikan. Temuan ini juga sejalan dengan Pongdatu, dkk (2023) yang menempatkan kecukupan sumber daya sebagai faktor penting dalam pencapaian tujuan kebijakan. Dalam konteks digitalisasi pendidikan, Pramusinto, dkk (2021) menegaskan pentingnya sumber daya manusia yang kompeten, infrastruktur teknologi yang memadai, dan pembiayaan berkelanjutan bagi efektivitas layanan elektronik.

Berdasarkan keseluruhan temuan, persoalan kritis dimensi sumber daya dalam implementasi e-Ijazah di Kota Manado terletak pada disparitas kapasitas antarsatuan pendidikan, bukan semata-mata kekurangan sumber daya secara umum. Variasi jumlah dan kompetensi operator serta stabilitas jaringan menghasilkan tingkat kesiapan implementasi yang berbeda. Oleh karena itu, penguatan kebijakan perlu diarahkan pada pemetaan kebutuhan operator berdasarkan beban kerja sekolah, distribusi kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, penguatan konektivitas, serta evaluasi dukungan pembiayaan terhadap pelaksana teknis. Temuan ini menegaskan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa kecukupan sumber daya harus dipahami tidak hanya dari aspek ketersediaannya, tetapi juga dari distribusi dan kapasitasnya dalam mendukung pencapaian sasaran kebijakan secara konsisten.

Karakteristik Organisasi Pelaksana

Karakteristik organisasi pelaksana merupakan dimensi penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang mencakup pembagian kewenangan, mekanisme kerja, pola koordinasi, dan kapasitas organisasi dalam menjalankan kebijakan. Struktur pelaksana yang jelas diperlukan agar setiap organisasi memahami fungsi dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik organisasi pelaksana dalam implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado secara umum telah mendukung pelaksanaan kebijakan, terutama melalui kejelasan pembagian peran, responsivitas birokrasi, dan adaptasi mekanisme pelayanan terhadap sistem digital.

Implementasi e-Ijazah melibatkan struktur berjenjang. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah berperan menetapkan kebijakan, menyediakan sistem, dan memberikan petunjuk teknis. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado menjalankan fungsi koordinasi dan pembinaan di daerah, sedangkan kepala sekolah dan operator bertanggung jawab terhadap pengelolaan, verifikasi, dan penerbitan data ijazah pada tingkat satuan pendidikan. Pembagian tersebut membentuk mekanisme kerja yang relatif jelas sehingga pelaksana dapat menjalankan fungsi sesuai kewenangannya.

Responsivitas hubungan kerja antara sekolah dan pemerintah daerah terlihat dari pernyataan Kepala SD Negeri 11 Manado: “Menurut saya birokrasi berjalan dengan baik dan responsnya juga baik. Komunikasi dengan Dinas Pendidikan Kota Manado berjalan lancar. Kalau ada hal yang perlu dikoordinasikan, sekolah dapat berkomunikasi dengan dinas” (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 11 Manado). Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik organisasi pelaksana tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga kemampuan birokrasi membangun hubungan kerja yang responsif. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), hubungan antarunit organisasi menjadi penting karena persoalan teknis pada tingkat sekolah sering memerlukan koordinasi dengan organisasi yang memiliki kewenangan pembinaan.

Temuan penting lainnya adalah perubahan mekanisme birokrasi akibat digitalisasi. Operator SD Negeri 115 Manado menjelaskan, “Sistem digital ini malah memotong jalur birokrasi

fisik yang sebelumnya cukup panjang, misalnya antrean tanda tangan manual dan proses legalisir. Jadi dari sisi alur pelayanan sebenarnya menjadi lebih sederhana” (Wawancara dengan Operator SD Negeri 115 Manado). Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa e-Ijazah tidak sekadar mengganti dokumen fisik dengan dokumen elektronik, tetapi mengubah proses kerja birokrasi. Penyederhanaan tahapan administratif menunjukkan pergeseran dari birokrasi berbasis proses fisik menuju pelayanan digital yang lebih ringkas. Dengan demikian, karakteristik organisasi pelaksana bersifat adaptif terhadap tuntutan transformasi administrasi pendidikan.

Alur informasi dari pemerintah pusat hingga satuan pendidikan juga berjalan melalui struktur yang relatif jelas. Kepala SD Katolik Frater Don Bosco Manado menyatakan, “Informasi dari pusat sampai ke daerah menurut kami cukup jelas. Komunikasi dengan Dinas Pendidikan juga berjalan efektif. Karena informasi dan prosedurnya jelas, sekolah dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan” (Wawancara dengan Kepala SD Katolik Frater Don Bosco Manado). Temuan ini menunjukkan adanya hubungan vertikal antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan yang memungkinkan kebijakan diterjemahkan ke dalam tindakan operasional. Namun, efektivitas struktur tersebut tetap bergantung pada keberlanjutan koordinasi, khususnya ketika terjadi pembaruan sistem atau perubahan prosedur teknis.

Jika dianalisis menggunakan Van Meter dan Van Horn (1975), karakteristik organisasi pelaksana mendukung implementasi e-Ijazah melalui tiga aspek. Pertama, pembagian kewenangan antara kementerian, Dinas Pendidikan, dan satuan pendidikan relatif jelas. Kedua, birokrasi menunjukkan responsivitas dalam koordinasi dan penyelesaian persoalan pelaksanaan. Ketiga, organisasi mampu menyesuaikan mekanisme kerja dengan sistem digital sehingga sejumlah tahapan birokrasi fisik dapat disederhanakan. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas adaptasi kelembagaan menjadi karakter utama organisasi pelaksana e-Ijazah di Kota Manado.

Temuan penelitian memperkuat Londa (2016) bahwa implementasi kebijakan pendidikan dipengaruhi kemampuan organisasi membangun koordinasi, pembagian tugas, dan dukungan kelembagaan. Hasil ini sejalan dengan Pongdatu, dkk (2023) yang menegaskan pentingnya kemampuan birokrasi beradaptasi terhadap perubahan serta Lukow, dkk (2023) mengenai koordinasi lintas organisasi dan sinergi antarpelaksana. Dalam konteks transformasi digital, temuan ini relevan dengan Kodari (2025) tentang *organizational readiness*, yaitu kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, mekanisme kerja, dan koordinasi dengan tuntutan pelayanan digital.

Secara keseluruhan, karakteristik organisasi pelaksana telah menjadi faktor pendukung implementasi e-Ijazah di Kota Manado. Temuan kritis penelitian terletak pada perubahan karakter birokrasi dari mekanisme administratif berbasis proses fisik menuju struktur pelayanan digital yang lebih sederhana dan responsif. Meskipun demikian, penguatan mekanisme koordinasi dan penyelesaian kendala teknis tetap diperlukan, terutama ketika terjadi pembaruan sistem. Temuan ini menegaskan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada keberadaan struktur organisasi, tetapi pada kemampuan organisasi tersebut berkoordinasi dan beradaptasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan operasional.

Komunikasi Antarorganisasi

Komunikasi antarorganisasi merupakan dimensi penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) karena menentukan konsistensi penerjemahan standar dan sasaran kebijakan oleh organisasi pelaksana. Dalam implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah), komunikasi melibatkan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado, serta satuan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarorganisasi secara umum telah berjalan baik melalui koordinasi berjenjang, konsultasi, umpan balik, dan pemantauan pelaksanaan. Namun, kebutuhan pendampingan teknis berkelanjutan menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan digital tidak cukup hanya melalui penyampaian informasi tertulis.

Pada hubungan pemerintah pusat dan daerah, komunikasi berlangsung secara responsif.

Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen menyatakan, “Komunikasi selama ini berjalan lancar. Kalau ada kendala atau hal yang perlu dikomunikasikan, kami selalu berusaha memberikan respons. Kami memberikan petunjuk dan pelayanan terkait prosedur e-Ijazah serta melakukan kontrol terhadap proses verifikasi data” (Wawancara dengan Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen). Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak bersifat satu arah, tetapi disertai respons dan kontrol terhadap proses implementasi. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), mekanisme tersebut penting untuk menjaga konsistensi standar kebijakan pada setiap tingkat pelaksanaan.

Pada tingkat daerah dan satuan pendidikan, koordinasi dilakukan melalui rapat dan media komunikasi daring. Kepala SD Negeri 02 Manado menjelaskan, “Komunikasi berjalan melalui rapat koordinasi dan grup komunikasi daring. Koordinasi dilakukan secara rutin, terutama menjelang penerbitan ijazah atau ketika ada pembaruan sistem dan kebijakan baru” (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 02 Manado). Pemanfaatan grup daring menunjukkan perubahan pola komunikasi birokrasi dari ketergantungan pada forum formal menuju kombinasi komunikasi formal dan digital. Pola ini mempercepat distribusi informasi, terutama ketika terjadi perubahan sistem atau prosedur.

Meskipun petunjuk teknis relatif jelas, komunikasi interaktif masih diperlukan. Kepala SD Negeri 02 Manado menegaskan, “Petunjuk teknis sebenarnya cukup jelas, tetapi pendampingan teknis tetap diperlukan. Tujuannya supaya sekolah tidak salah dalam melaksanakan tahapan, karena data ijazah ini harus benar” (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 02 Manado). Temuan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara transmisi informasi dan pemahaman operasional. Dalam kebijakan berbasis digital, keberhasilan komunikasi tidak cukup diukur dari tersampainya petunjuk, tetapi dari kemampuan pelaksana menerjemahkannya secara tepat ke dalam proses teknis.

Mekanisme umpan balik terlihat dalam hubungan operator dan Dinas Pendidikan. Operator SD Negeri 11 Manado menyatakan, “Kalau ada hal yang kurang kami pahami, selalu dikonsultasikan dengan Dinas Pendidikan. Komunikasi antarorganisasi selama ini berjalan lancar. Informasi kami terima melalui sosialisasi dari Dinas Pendidikan dan juga edaran dari kementerian” (Wawancara dengan Operator SD Negeri 11 Manado). Pola konsultasi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi telah membentuk jalur klarifikasi terhadap persoalan teknis. Selain itu, informan menjelaskan bahwa “badan pelaksana melakukan kontrol untuk melihat sejauh mana progres berjalan” dan pertemuan serta pelatihan mengenai penerbitan e-Ijazah perlu dilakukan secara berkelanjutan (Wawancara dengan Operator SD Negeri 11 Manado). Artinya, komunikasi juga berfungsi sebagai instrumen pemantauan dan pembelajaran implementasi.

Komunikasi horizontal turut ditemukan pada tingkat sekolah. Operator SD Katolik Frater Don Bosco Manado menjelaskan, “Koordinasi antara pihak sekolah, operator, dan guru berjalan cukup baik. Kami melakukan komunikasi secara rutin dan bekerja sama dalam pengelolaan data peserta didik” (Wawancara dengan Operator SD Katolik Frater Don Bosco Manado). Temuan ini menunjukkan bahwa validitas data bukan hanya tanggung jawab operator. Koordinasi antara guru, operator, dan pihak sekolah menjadi mekanisme kontrol internal untuk meminimalkan kesalahan sebelum data diproses dalam sistem e-Ijazah.

Berdasarkan model Van Meter dan Van Horn (1975), komunikasi implementasi e-Ijazah di Kota Manado membentuk tiga pola utama, yaitu komunikasi vertikal antara kementerian, Dinas Pendidikan, dan sekolah; mekanisme umpan balik melalui konsultasi dan respons terhadap kendala teknis; serta komunikasi horizontal antarpelaksana di tingkat sekolah. Dengan demikian, komunikasi telah berfungsi sebagai instrumen transmisi informasi, koordinasi, klarifikasi, dan pengendalian implementasi.

Temuan ini sejalan dengan Londa (2016) mengenai pentingnya koordinasi antarorganisasi dalam implementasi kebijakan pendidikan dan memperkuat Lukow, dkk (2023) bahwa komunikasi lintas organisasi menjadi prasyarat sinergi antarpelaksana. Hasil penelitian juga relevan dengan Pramusinto, dkk (2021) yang menunjukkan bahwa administrasi elektronik dapat

mempercepat komunikasi organisasi, serta Kodir (2025) yang menegaskan perlunya komunikasi berkesinambungan antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan operator dalam implementasi e-Ijazah.

Secara keseluruhan, temuan kritis penelitian menunjukkan bahwa persoalan komunikasi e-Ijazah bukan terletak pada ketiadaan jalur komunikasi, melainkan pada kebutuhan mengubah komunikasi informatif menjadi komunikasi teknis-interaktif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, koordinasi, konsultasi, pendampingan, dan pelatihan perlu diperkuat terutama ketika terjadi pembaruan sistem. Temuan ini menegaskan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa efektivitas komunikasi antarorganisasi ditentukan oleh kemampuannya menjaga konsistensi standar sekaligus mengoordinasikan tindakan pelaksana dalam proses implementasi.

Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik

Kondisi ekonomi, sosial, dan politik merupakan variabel eksternal dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975). Lingkungan kebijakan dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat karena implementasi berlangsung dalam konteks masyarakat, kemampuan pembiayaan, dan dukungan pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado berlangsung dalam lingkungan yang relatif kondusif. Namun, aspek sosial-administratif, terutama validitas data peserta didik dan keterlibatan orang tua, masih menjadi titik kritis dalam pelaksanaan kebijakan.

Dari aspek sosial, integrasi data dalam sistem e-Ijazah menempatkan orang tua sebagai bagian penting dalam implementasi. Operator SD Negeri 22 Manado menjelaskan: "Sekarang sistemnya sudah berbeda dengan ijazah blanko yang harus didistribusikan dari pusat. E-Ijazah ini merupakan inovasi dan datanya terintegrasi. Karena itu orang tua perlu memperhatikan validitas data anak, terutama akta kelahiran dan Kartu Keluarga." (Wawancara dengan Operator SD Negeri 22 Manado).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menciptakan ketergantungan terhadap kualitas data peserta didik. Ketidaksesuaian identitas dapat berdampak langsung terhadap penerbitan e-Ijazah. Informan yang sama menegaskan: "Kalau data tidak sesuai, akan muncul residu data. Itu yang dapat menyebabkan proses penerbitan atau pencetakan ijazah elektronik menjadi terlambat. Jadi kami selalu mengimbau orang tua supaya data anak diperhatikan dan diperbaiki sejak awal." (Wawancara dengan Operator SD Negeri 22 Manado)

Persoalan tersebut dikonfirmasi oleh Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen: "Iya. Kendala yang cukup sering terjadi adalah ketidaksesuaian antara data Dapodik, NISN, akta kelahiran, dan Kartu Keluarga. Sekolah harus menunggu proses perubahan atau perbaikan data. Dalam hal ini orang tua juga memiliki peran karena data kependudukan anak harus sesuai." (Wawancara dengan Staf Direktorat Sekolah Dasar Kemendikdasmen)

Temuan ini memperlihatkan bahwa hambatan implementasi tidak semata-mata bersumber dari aplikasi atau birokrasi, tetapi juga ketidaksinkronan data lintas sistem. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), lingkungan sosial dapat memengaruhi kinerja implementasi meskipun standar dan sistem kebijakan telah tersedia. Dengan demikian, validitas data menjadi titik temu antara lingkungan sosial dan administrasi digital.

Meskipun terdapat persoalan data, penerimaan masyarakat terhadap kebijakan relatif positif. Kepala SD Negeri 64 Manado menyatakan: "Lingkungan sosial secara umum mendukung kebijakan ijazah elektronik. Masyarakat dan pelaksana melihat kebijakan ini sebagai perubahan yang dapat meningkatkan efisiensi dan keamanan dokumen. Yang perlu diperkuat adalah kesiapan teknis dan kompetensi pelaksana agar manfaat kebijakan dapat dirasakan secara optimal." (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 64 Manado). Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan utama bukan resistensi masyarakat terhadap e-Ijazah, melainkan kesenjangan antara penerimaan terhadap digitalisasi dan kesiapan administratif dalam menjamin konsistensi data peserta didik.

Dari aspek ekonomi, implementasi e-Ijazah membutuhkan dukungan operasional berupa perangkat teknologi, jaringan internet, dan pemeliharaan sarana digital. Digitalisasi berpotensi

menyederhanakan proses administrasi yang sebelumnya bergantung pada distribusi blanko dan pelayanan fisik. Namun, perubahan tersebut juga menggeser kebutuhan pembiayaan dari administrasi konvensional menuju pemeliharaan ekosistem teknologi. Dengan demikian, efisiensi administratif tetap harus didukung oleh pembiayaan infrastruktur digital secara berkelanjutan.

Dari aspek politik, implementasi e-Ijazah memperoleh legitimasi melalui regulasi nasional dan struktur pelaksanaan yang berjenjang dari kementerian hingga satuan pendidikan. Dukungan pemerintah tercermin melalui penyediaan sistem, petunjuk teknis, koordinasi, dan pendampingan kepada pelaksana. Kondisi tersebut menunjukkan komitmen kelembagaan terhadap transformasi digital administrasi pendidikan. Namun, dukungan kebijakan perlu diperkuat melalui integrasi data dan mekanisme penyelesaian residu agar persoalan ketidaksesuaian data tidak terus berulang.

Temuan penelitian ini memperkuat Londa (2016) bahwa lingkungan kebijakan memengaruhi implementasi kebijakan pendidikan. Hasil penelitian juga sejalan dengan Ruru, dkk (2024) mengenai pentingnya legitimasi sosial dan dukungan pemerintah serta Lukow, dkk (2023) yang menekankan sinergi antara pemerintah, organisasi pelaksana, dan masyarakat. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam kebijakan administrasi digital, lingkungan sosial memengaruhi implementasi melalui kualitas dan konsistensi data lintas sistem. Partisipasi masyarakat tidak hanya berbentuk penerimaan terhadap kebijakan, tetapi juga keterlibatan dalam menjamin validitas informasi administratif.

Secara keseluruhan, kondisi ekonomi, sosial, dan politik relatif mendukung implementasi e-Ijazah di Kota Manado. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa validitas data kependudukan dan keterlibatan orang tua menjadi faktor lingkungan sosial yang secara langsung memengaruhi kecepatan penerbitan e-Ijazah. Oleh karena itu, diperlukan verifikasi data lebih dini, sosialisasi kepada orang tua, penguatan penyelesaian residu data, keberlanjutan dukungan infrastruktur, dan konsistensi pendampingan pemerintah. Temuan ini memperkuat Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa lingkungan eksternal dapat menjadi faktor pendukung sekaligus penghambat implementasi kebijakan.

Disposisi pelaksana merupakan variabel penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang berkaitan dengan pemahaman, penerimaan, dan intensitas respons implementor terhadap kebijakan. Sikap pelaksana menentukan sejauh mana tujuan kebijakan diterima dan diterjemahkan ke dalam tindakan operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi pelaksana dalam implementasi Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado tergolong positif. Kepala sekolah dan operator menerima e-Ijazah sebagai bagian dari transformasi digital administrasi pendidikan serta menunjukkan komitmen untuk mendukung pelaksanaannya.

Komitmen tersebut ditegaskan oleh Kepala SD Negeri 11 Manado: "Kami berkomitmen untuk terus mendukung kebijakan ijazah elektronik ini. Ini merupakan bagian dari perubahan pelayanan pendidikan. Memang masih ada kebutuhan sumber daya, terutama operator, tetapi dari sisi komitmen sekolah tentu kami mendukung pelaksanaannya." (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 11 Manado).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak menimbulkan resistensi terhadap kebijakan. Sekolah tetap menerima dan mendukung perubahan sistem administrasi dari mekanisme konvensional menuju digital. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), kondisi ini mencerminkan penerimaan implementor terhadap tujuan kebijakan. Dengan demikian, persoalan implementasi bukan terletak pada penolakan pelaksana, tetapi pada kemampuan organisasi mengubah komitmen tersebut menjadi kapasitas operasional yang konsisten.

Penerimaan pelaksana juga didorong oleh persepsi terhadap manfaat kebijakan. Kepala SD Negeri 09 Manado menyatakan: "Menurut saya e-Ijazah memberikan dampak yang sangat signifikan. Ini merupakan inovasi yang jauh berbeda dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Selama kurang lebih dua tahun ajaran pelaksanaannya, secara keseluruhan kami tidak mengalami kendala yang signifikan." (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 09 Manado).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman terhadap manfaat e-Ijazah memperkuat penerimaan implementor. Kebijakan dipersepsikan sebagai inovasi yang memperbaiki mekanisme administrasi sebelumnya. Hal ini menegaskan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa persepsi implementor terhadap manfaat dan tujuan kebijakan dapat menentukan intensitas respons pelaksanaan.

Disposisi positif tidak hanya terlihat dari penerimaan, tetapi juga kesadaran terhadap integritas dan akuntabilitas pengelolaan data. Kepala SD Negeri 09 Manado menegaskan: "Pelaksanaan harus dilakukan secara jujur dan bertanggung jawab. Yang paling penting adalah ketelitian dalam mengelola data peserta didik dan menerbitkan ijazah. Ini dokumen penting, jadi operator dan sekolah tidak boleh sembarangan." (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 09 Manado). Temuan ini memperlihatkan bahwa pelaksana memahami konsekuensi administratif e-Ijazah sebagai dokumen resmi. Ketelitian, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi bentuk konkret disposisi implementor. Artinya, penerimaan kebijakan telah disertai orientasi perilaku yang sejalan dengan sasaran e-Ijazah, terutama akurasi dan keamanan dokumen.

Sikap adaptif juga terlihat dari kemauan meningkatkan kompetensi. Kepala SD Negeri 09 Manado menjelaskan bahwa "operator sudah mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kompetensi, seperti bimbingan teknis dan sosialisasi" karena berhadapan langsung dengan sistem dan data. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbatasan kemampuan digital lebih merupakan persoalan kapasitas daripada resistensi terhadap kebijakan. Pelaksana menunjukkan kemauan belajar dan beradaptasi dengan tuntutan sistem digital.

Hal tersebut diperkuat oleh Kepala SD Negeri 64 Manado: "Secara umum respons perangkat daerah dan pelaksana positif. Kebijakan ini dinilai dapat meningkatkan efisiensi, keamanan data, dan kualitas pelayanan administrasi pendidikan. Jadi penerimaannya cukup baik, walaupun peningkatan kompetensi tetap diperlukan." (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 64 Manado). Temuan ini mengungkap adanya kesenjangan antara disposisi positif dan kapasitas teknis. Pelaksana menerima kebijakan dan memahami manfaatnya, tetapi kemampuan teknis belum sepenuhnya merata. Dengan demikian, sikap positif merupakan modal implementasi, tetapi tidak secara otomatis menjamin efektivitas apabila tidak didukung peningkatan kompetensi.

Pada tingkat operasional, Operator SD Negeri 11 Manado menyatakan: "Secara umum e-Ijazah membuat waktu pelayanan lebih efisien dibandingkan metode konvensional. Kami mendukung sistem ini. Tetapi pelatihan dan pertemuan teknis perlu dilakukan terus karena sistem dan panduannya juga perlu dipahami secara teliti." (Wawancara dengan Operator SD Negeri 11 Manado) Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa dukungan pelaksana bersifat adaptif dan reflektif. Implementor tidak hanya menerima kebijakan, tetapi mampu mengidentifikasi kebutuhan penguatan pelaksanaan. Pelatihan berkelanjutan menjadi penting karena perubahan sistem digital menuntut pembaruan pengetahuan dan ketelitian teknis.

Temuan penelitian ini memperkuat Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa pemahaman, penerimaan, dan intensitas respons implementor merupakan faktor strategis dalam implementasi kebijakan. Hasil penelitian sejalan dengan Londa (2016) mengenai pentingnya komitmen pelaksana dalam kebijakan pendidikan dan Pongdatu, dkk (2023) tentang peran sikap positif aparatur dalam perubahan birokrasi. Temuan ini juga mendukung Pramusinto, dkk (2021) bahwa pelayanan pendidikan berbasis elektronik membutuhkan kesiapan aparatur menerima dan beradaptasi dengan inovasi digital.

Secara keseluruhan, disposisi pelaksana menjadi faktor pendukung implementasi e-Ijazah di Kota Manado. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa persoalan disposisi bukan terletak pada resistensi implementor, melainkan kesenjangan antara tingginya penerimaan dan komitmen dengan kapasitas teknis yang belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan berkelanjutan diperlukan agar disposisi positif dapat diterjemahkan menjadi kinerja implementasi yang konsisten. Temuan ini mempertegas Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa sikap implementor menjadi modal strategis, tetapi efektivitasnya bergantung pada kemampuan pelaksana menerjemahkan komitmen ke dalam praktik pelayanan.



SIMPULAN DAN SARAN

Implementasi kebijakan Ijazah Elektronik (e-Ijazah) pada satuan pendidikan dasar di Kota Manado secara umum telah berjalan dengan baik dan mendukung transformasi digital pelayanan publik di bidang pendidikan. Berdasarkan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, standar dan sasaran kebijakan telah dilaksanakan sesuai Permendikdasmen Nomor 58 Tahun 2024, sehingga memberikan kepastian prosedur dalam penerbitan e-Ijazah. Karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, dan disposisi pelaksana juga menunjukkan kondisi yang positif. Koordinasi antara Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado, serta satuan pendidikan berlangsung efektif melalui sosialisasi, pendampingan teknis, dan pemanfaatan platform digital sehingga mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, keamanan dokumen, dan efisiensi pelayanan administrasi. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa aspek sumber daya masih menjadi tantangan utama, terutama terkait kompetensi teknologi informasi, keterbatasan jumlah operator sekolah, kualitas infrastruktur dan jaringan internet di beberapa wilayah, dukungan anggaran, serta kebutuhan penguatan kapasitas aparatur dalam beradaptasi dengan sistem digital. Di sisi lain, kondisi sosial, ekonomi, dan dukungan kebijakan pemerintah telah menciptakan lingkungan implementasi yang kondusif bagi keberlanjutan transformasi digital pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi e-Ijazah tidak hanya ditentukan oleh kejelasan regulasi, tetapi juga oleh sinergi antarorganisasi, kesiapan sumber daya, komitmen pelaksana, dan dukungan lingkungan kebijakan. Hasil ini memperkuat model Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi kebijakan merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, implementasi e-Ijazah perlu terus diperkuat melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan bimbingan teknis berkelanjutan, pemerataan infrastruktur teknologi informasi, peningkatan kualitas jaringan internet, serta dukungan anggaran yang memadai. Selain itu, koordinasi antara Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan perlu semakin ditingkatkan melalui mekanisme komunikasi yang lebih responsif dan pendampingan teknis yang berkelanjutan. Peningkatan literasi digital bagi tenaga kependidikan dan masyarakat juga diperlukan untuk memperkuat penerimaan terhadap e-Ijazah, sedangkan penelitian selanjutnya disarankan mengkaji implementasi e-Ijazah pada jenjang pendidikan lain atau mengintegrasikannya dengan kajian transformasi digital, *e-government*, dan kualitas pelayanan publik guna memperkaya pengembangan teori maupun praktik administrasi publik di bidang pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. E. (2015). *Public Policymaking: An Introduction* (8th ed.). Cengage Learning.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy* (15th ed.). Prentice-Hall.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Gunawan, R., Rahmatulloh, A., & Rizal, R. (2024). Implementasi digital signature pada dokumen elektronik berbasis QR-Code. *STRING (Satuan Tulisan Riset dan Inovasi Teknologi)*, 9(2), 133–138.
- Kodir, A. (2025). Implementasi dan evaluasi sistem e-Ijazah berbasis web. *JATI (Jurnal*



Mahasiswa Teknik Informatika, 9(3), 5183–5189.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Londa, V. Y. (2016). Implementasi kebijakan pendidikan dasar daerah kepulauan (Studi di Kabupaten Kepulauan Talaud Provinsi Sulawesi Utara). *Sosiohumaniora*, 18(3), 263–271.

Lukow, T., Rares, J. J., & Kawung, E. J. (2023). Implementasi kebijakan tarif angkutan umum di Provinsi Sulawesi Utara (Studi kasus di trayek Manado–Langowan). *Agri-Sosioekonomi*, 19(2), 1223–1234.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Mustopadidjaja, A. R. (2002). *Manajemen Proses Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2024 tentang Ijazah Jenjang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.

Peraturan Wali Kota (Perwali) Manado Nomor 37 Tahun 2016 mengatur tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado Tipe A.

Pongdatu, K. A., Waworundeng, W., & Niode, B. (2023). Implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2).

Pramusinto, W., Mulyati, S., & Amini, S. (2021). Implementasi e-services untuk legalisir ijazah dan transkrip nilai pada Universitas Budi Luhur. *IDEALIS: Indonesia Journal Information System*, 4(1), 11–19.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

Ruru, J. M., Lengkong, F. D., & Goni, S. Y. (2024). Implementasi kebijakan pengelolaan situs cagar budaya religius tempat ibadah Gereja Masehi Injili di Minahasa. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(4), 5.

Sugiyono. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Ijazah Jenjang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.

Toscany, A., Bustasmi, M. I., & Saputra, C. (2022). Perancangan sistem penerbitan dan verifikasi e-ijazah dan e-Transkrip menggunakan teknologi blockchain pada Universitas Dinamika Bangsa. *The Indonesian Journal of Computer Science*, 11(2).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.



United Nations. (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. Department of Economic and Social Affairs.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.

Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia