

PENGUATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA PENGELOLA DATA SEKTORAL DALAM IMPLEMENTASI SATU DATA INDONESIA DI KABUPATEN TULANG BAWANG BARAT

Yosep Sukowantoro

Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (Bapperida)
Kabupaten Tulang Bawang Barat, Lampung, Indonesia
Email: yos.suk80@gmail.com

ABSTRACT

Strategies that can be carried out by organizations in improving the performance of their apparatus/employees include increasing human resource development. The purpose of this study was to identify and analyze human resource development strategies, supporting and inhibiting factors of human resource development strategies in improving the performance of the apparatus at the Agency for Personnel and Human Resources Development in Sarmi Regency. The research method uses a qualitative approach, data collection techniques are observation, interviews, and documentation. The results of this study are: 1) The strategy for developing human resources at the BKPSDM in Sarmi Regency has not run optimally and effectively based on the findings, as follows: a) Increasing the development of the apparatus formally and informally is not good b) Increasing the career development of the apparatus, namely providing promotions to employees who excel, not well implemented, c) Improvement of the Merit System in Employee Management, namely placing employees according to the field and background of the employee's discipline is lacking well implemented 2) Supporting and inhibiting factors (a) Supporting factors: Availability of legal protection, external support such as Corporate Social Responsibility assistance or scholarships, availability of training institutions, educational institutions, availability of budgetary resources, human resources, and facilities (b) Inhibiting factors: limited budget, limited personnel/human resources, supporting facilities for human resource development are limited and inadequate, weak supervision, low level of employee welfare.

Keyword: *Development, Human Resources and Performance*

INTRODUCTION

Transformasi digital pemerintahan telah menggeser posisi data dari produk administratif menjadi sumber daya strategis dalam penyelenggaraan sektor publik. Data digunakan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, merumuskan kebijakan, menentukan prioritas program, mengalokasikan sumber daya, memantau pelaksanaan kebijakan, serta mengevaluasi kinerja pemerintah. Dalam kerangka data-driven public sector, kemampuan pemerintah menghasilkan nilai dari data tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada tata kelola yang mengatur bagaimana data diproduksi, dikelola, dibagikan, dan digunakan lintas organisasi. OECD (2019) menempatkan data sebagai aset strategis pemerintah dan menekankan bahwa sektor publik berbasis data membutuhkan kerangka tata kelola yang koheren, kepemimpinan, standar, arsitektur data, infrastruktur, serta kapasitas organisasi yang memungkinkan data digunakan untuk menghasilkan nilai publik.

Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa persoalan data pemerintah bukan semata-mata persoalan teknologi informasi. Data governance menyangkut pembagian kewenangan, mekanisme pengambilan keputusan, standar, prosedur, peran organisasi, dan pengendalian terhadap pengelolaan data. Abraham et al. (2019) mendefinisikan data governance sebagai pelaksanaan kewenangan dan kontrol atas pengelolaan data dengan tujuan meningkatkan nilai data sekaligus mengurangi biaya dan risiko yang menyertainya. Kajian mereka menunjukkan bahwa tata kelola data merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup mekanisme tata kelola dan ruang lingkup organisasi, data, serta domain yang dikelola. Dalam organisasi publik, kerangka tersebut menjadi semakin penting karena data diproduksi dan digunakan oleh banyak unit yang memiliki kewenangan, kapasitas, serta kepentingan yang berbeda.

Akan tetapi, tersedianya regulasi, infrastruktur digital, dan mekanisme koordinasi belum dengan sendirinya membuat organisasi pemerintah mampu bekerja berbasis data. Klievink et al. (2017) menunjukkan bahwa kesiapan organisasi sektor publik dalam memanfaatkan data berkaitan dengan karakteristik organisasi yang memungkinkan teknologi dan data digunakan secara efektif. OECD (2019) juga mengidentifikasi kesenjangan keterampilan sebagai salah satu hambatan yang harus diatasi dalam pembangunan sektor publik berbasis data. Pada tingkat aparatur, Ongena (2023) bahkan menempatkan literasi data sebagai kompetensi organisasi dan menemukan dukungan empiris terhadap hubungannya dengan kinerja internal pada lembaga pemerintah yang diteliti. Temuan-temuan ini memberi dasar untuk melihat kapasitas sumber daya manusia bukan sebagai unsur pendukung yang terpisah dari tata kelola data, melainkan sebagai bagian dari kapasitas organisasi untuk mengubah data menjadi sumber daya yang dapat digunakan dalam proses pemerintahan.

Dalam konteks Indonesia, kebutuhan membangun tata kelola data pemerintah dilembagakan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia. Regulasi tersebut mendefinisikan Satu Data Indonesia sebagai kebijakan tata kelola data pemerintah untuk menghasilkan data yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, serta mudah diakses dan dibagipakai antara instansi pusat dan instansi daerah. Untuk mencapai kondisi tersebut, data pemerintah harus memenuhi empat prinsip, yaitu standar data, metadata, interoperabilitas data, serta penggunaan kode referensi dan/atau data induk (Republik Indonesia, 2019). Kebijakan ini berkelindan dengan agenda Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang sebelumnya ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 untuk mendorong pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan terintegrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (Republik Indonesia, 2018).

Arsitektur Satu Data Indonesia juga membagi tanggung jawab pengelolaan data kepada aktor yang berbeda. Pada tingkat daerah, penyelenggaraan melibatkan Pembina Data, Walidata, Walidata Pendukung, dan Produsen Data. Produsen Data bertanggung jawab menghasilkan data sesuai prinsip Satu Data Indonesia dan menyampaikannya kepada Walidata, sedangkan Walidata menjalankan fungsi pemeriksaan dan penyebarluasan data. Pengaturan mengenai interoperabilitas kemudian diperkuat melalui Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 1 Tahun 2023 yang mengatur layanan interoperabilitas data dalam penyelenggaraan SPBE dan Satu Data Indonesia, termasuk bagi instansi daerah (Menkominfo, 2023). Konsekuensinya, implementasi SDI menuntut lebih dari sekadar keberadaan portal: setiap aktor harus mampu menjalankan fungsi pengumpulan, pemeriksaan, pengelolaan, pertukaran, dan pemanfaatan data sesuai standar yang telah ditetapkan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jarak antara desain normatif tersebut dan kapasitas implementasinya masih menjadi persoalan. Islami (2021) mengidentifikasi tantangan SDI pada proses perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan, dan penyebaran data, termasuk persoalan koordinasi, konsistensi, standardisasi, dan keterhubungan antarlembaga. Maulidya & Rozikin (2022), melalui analisis retrospektif kebijakan SDI, juga menemukan hambatan pada berbagai tahapan penyelenggaraan yang meliputi regulasi, integrasi data, kapasitas sumber daya manusia, dan kesiapan infrastruktur digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi SDI merupakan persoalan lintas dimensi: kelemahan pada satu unsur dapat membatasi bekerjanya unsur lain meskipun perangkat regulasi telah tersedia.

Studi pada pemerintah daerah memperlihatkan pola persoalan yang serupa dengan variasi pada konteks lokalnya. Firmansyah & Susanto (2023), dalam kajian implementasi SDI pada Pemerintah Kabupaten Madiun, mengidentifikasi masalah pada delapan aspek kesiapan yang mencakup regulasi, kelembagaan, kinerja dan kesesuaian, pengelolaan dan pemanfaatan, teknologi, sumber daya manusia, keuangan, serta kolaborasi. Di Kabupaten Banyumas, Zannuba et al. (2024) menemukan bahwa implementasi SDI telah berjalan, tetapi masih menghadapi kendala yang berkaitan antara lain dengan struktur organisasi, kualitas SDM, kualitas data, dan integrasi otomatis. Sementara itu, penelitian Nuryana dan Junaidi (2025) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan bahwa keterbatasan tenaga ahli statistik, anggaran, komunikasi, keterlambatan pengumpulan data, dan ketidaksesuaian data dengan prinsip SDI masih membatasi pelaksanaan fungsi Walidata.

Literatur tersebut memperlihatkan bahwa kapasitas sumber daya manusia berulang kali muncul bersama persoalan kelembagaan, teknologi, koordinasi, dan kualitas data. Namun, dalam kelompok penelitian yang ditelaah untuk artikel ini, SDM umumnya ditempatkan sebagai salah satu dimensi dalam pembahasan implementasi atau kesiapan SDI yang lebih luas. Ruang analisis masih terbuka untuk menjadikan kapasitas SDM pengelola data sebagai fokus utama dan menelusuri bagaimana ketersediaan aparatur, kompetensi, pembagian tugas, pengembangan kapasitas, keberlanjutan pengetahuan, dan budaya kerja berbasis data berinteraksi dengan desain data governance pada tingkat kabupaten. Posisi ini penting karena peningkatan kapasitas individual tidak selalu menghasilkan kapasitas kelembagaan apabila tidak diikuti pengorganisasian peran, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, koordinasi, dan mekanisme pengawasan.

Persoalan tersebut menjadi relevan di Kabupaten Tulang Bawang Barat. Pemerintah daerah telah memiliki landasan normatif melalui Peraturan Bupati Tulang Bawang Barat Nomor 3 Tahun 2022 tentang Satu Data Indonesia Kabupaten Tulang Bawang Barat. Peraturan tersebut mengatur tata kelola data yang dihasilkan perangkat daerah untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan, sekaligus mengarahkan tersedianya data yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, mudah diakses, serta dapat dibagipakaikan antarperangkat daerah. Pada tingkat operasional, aktivitas pembinaan statistik sektoral juga telah dilakukan. Pada Agustus 2022, misalnya, BPS Kabupaten Tulang Bawang Barat bersama Diskominfo dan Bappeda melaksanakan workshop pembinaan statistik sektoral yang antara lain membahas penyusunan metadata, dengan Bappeda disebut sebagai koordinator Forum SDI dan Diskominfo sebagai Walidata. Dengan demikian, dasar regulasi dan aktivitas kelembagaan untuk penyelenggaraan SDI di daerah telah terbentuk.

Ketersediaan perangkat formal tersebut, bagaimanapun, belum diikuti kapasitas implementasi yang sebanding. Data yang menjadi bahan kajian menunjukkan bahwa dari 5.397 Aparatur Sipil Negara Kabupaten Tulang Bawang Barat per 1 Juli 2026 belum terdapat aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan statistik. Pengelolaan data sektoral pada perangkat daerah pada praktiknya banyak dilaksanakan oleh aparatur dengan latar belakang pendidikan yang beragam dan belum ditopang oleh penugasan pengelola data secara khusus pada setiap perangkat daerah. Pada saat yang sama, hingga tahun 2025 Portal Satu Data Kabupaten Tulang Bawang Barat baru memuat 40 dataset yang berasal dari 13 perangkat daerah. Temuan awal juga mencatat bahwa kompetensi dalam statistik, metadata, analisis data, dan interoperabilitas belum merata; bimbingan teknis masih bersifat insidental; mutasi pegawai mengganggu kesinambungan pengalaman; serta budaya kerja berbasis data belum sepenuhnya terbentuk.

Data tersebut tidak dapat serta-merta ditafsirkan bahwa ketiadaan aparatur berlatar pendidikan statistik menjadi penyebab tunggal terbatasnya dataset atau belum optimalnya implementasi SDI. Hubungan kausal semacam itu membutuhkan bukti yang lebih kuat. Akan tetapi, kombinasi antara keterbatasan keahlian formal, belum jelasnya penugasan khusus pengelola data, pengembangan kompetensi yang belum berkelanjutan, dan terbatasnya keluaran pada Portal Satu Data memberikan indikasi adanya persoalan kapasitas implementasi. Persoalannya bukan hanya apakah pemerintah daerah telah memiliki regulasi dan sistem, melainkan apakah perangkat daerah memiliki aparatur, kompetensi, pengorganisasian kerja, dan mekanisme pengembangan yang memadai untuk mengoperasikan regulasi tersebut secara konsisten. Bahan kajian sendiri merumuskan empat akar persoalan, yaitu belum tersedianya SDM pengelola data yang profesional pada setiap perangkat daerah, rendahnya kompetensi pengelolaan statistik sektoral, belum optimalnya sistem pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan belum terbentuknya budaya kerja pemerintahan berbasis data.

Pemetaan masalah menggunakan metode Urgency, Seriousness, Growth (USG) selanjutnya menempatkan keterbatasan SDM pengelola data sebagai persoalan dengan prioritas tertinggi, memperoleh skor 15, dibandingkan kurangnya pemahaman terhadap pentingnya data dengan skor 12 serta belum optimalnya integrasi dan interoperabilitas data dengan skor 10. Penilaian tersebut merupakan instrumen prioritisasi dalam bahan kajian dan tidak dimaksudkan sebagai pengujian hubungan kausal antarvariabel. Namun, hasilnya memberikan dasar analitis untuk menempatkan kapasitas SDM sebagai pintu masuk dalam membaca masalah implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat.

Atas dasar itu, artikel ini mengambil posisi yang berbeda dari pembacaan implementasi SDI yang menjadikan aspek SDM hanya sebagai satu variabel di antara sejumlah kendala lainnya. Artikel ini menempatkan kapasitas sumber daya manusia pengelola data sektoral sebagai pusat analisis, kemudian menghubungkannya dengan tata kelola data dan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah. Fokus tersebut memungkinkan persoalan dilihat pada dua lapis sekaligus. Pada lapis individual, perhatian diarahkan pada ketersediaan, kualifikasi, kompetensi, pengalaman, dan pengembangan aparatur. Pada lapis organisasi, analisis diarahkan pada penetapan peran, keberlanjutan pengetahuan, koordinasi antarpelaksana SDI, budaya kerja berbasis data, dan mekanisme pengawasan. Dengan cara ini, penguatan SDM tidak direduksi menjadi penambahan kegiatan pelatihan, tetapi dipahami sebagai proses membangun kemampuan organisasi untuk menghasilkan dan mengelola data secara berkelanjutan.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana kesenjangan kapasitas sumber daya manusia pengelola data sektoral dalam implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat? Kedua, bagaimana faktor manajemen SDM dan tata kelola data membentuk kapasitas implementasi Satu Data Indonesia pada perangkat daerah? Ketiga, alternatif kebijakan apa yang paling layak untuk memperkuat kapasitas SDM pengelola data sektoral di Kabupaten Tulang Bawang Barat? Pertanyaan tersebut sekaligus membatasi fokus penelitian agar tidak bergeser menjadi evaluasi menyeluruh terhadap aspek teknis arsitektur sistem informasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis kesenjangan kapasitas SDM pengelola data sektoral, menjelaskan keterkaitannya dengan tata kelola data dan kapasitas kelembagaan, serta mengevaluasi alternatif kebijakan untuk memperkuat implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat. Secara akademik, penelitian ini diharapkan mempertemukan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan literatur data governance pada konteks implementasi SDI di tingkat kabupaten. Secara kebijakan, analisis diarahkan untuk menghasilkan basis argumentasi bagi intervensi yang tidak berhenti pada peningkatan kompetensi individual, tetapi menghubungkan pengembangan aparatur dengan penataan fungsi, koordinasi kelembagaan, dan keberlanjutan tata kelola data.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kebijakan deskriptif dengan dominasi data kualitatif untuk mengkaji kapasitas sumber daya manusia pengelola data sektoral dalam implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat. Kabupaten Tulang Bawang Barat ditempatkan sebagai locus analisis karena kajian diarahkan pada kesenjangan antara kerangka kebijakan Satu Data Indonesia yang telah tersedia dengan kapasitas implementasinya pada tingkat perangkat daerah. Pendekatan ini tidak digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara statistik, tetapi untuk mengidentifikasi masalah, menelusuri faktor yang membentuk kesenjangan implementasi, dan membandingkan kelayakan beberapa alternatif intervensi kebijakan.

Data penelitian terutama bersumber dari dokumen dan data sekunder Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang Barat serta hasil pengamatan langsung terhadap praktik pengelolaan data sektoral. Analisis dokumen digunakan karena dokumen dapat diperlakukan sebagai sumber data untuk menelaah kondisi, kebijakan, proses organisasi, dan konteks kelembagaan secara sistematis (Bowen, 2009). Dokumen yang menjadi basis kajian mencakup data kondisi kepegawaian Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang Barat per 1 Juli 2026, capaian Portal Satu Data Kabupaten Tulang Bawang Barat hingga tahun 2025, regulasi mengenai Satu Data Indonesia dan pemerintahan digital, serta dokumen kebijakan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan data sektoral. Hasil pengamatan langsung digunakan sebagai informasi kontekstual untuk membaca praktik penugasan pengelola data, pengembangan kompetensi, pola mutasi aparatur, koordinasi antarperangkat daerah, dan penggunaan data dalam pekerjaan organisasi. Pengamatan tersebut tidak diperlakukan sebagai survei atau sebagai dataset observasional yang berdiri sendiri.

Unit analisis penelitian adalah kapasitas sumber daya manusia pengelola data sektoral pada perangkat daerah dalam kerangka implementasi Satu Data Indonesia Kabupaten Tulang Bawang Barat. Kapasitas tersebut dibaca melalui aspek ketersediaan aparatur, kualifikasi, kompetensi teknis, pengembangan kompetensi, keberlanjutan pengalaman, pembagian fungsi pengelolaan data, dan

keterkaitannya dengan kelembagaan Satu Data Indonesia. Cakupan organisasi meliputi perangkat daerah yang menjalankan fungsi sebagai Walidata, Walidata Pendukung, dan Produsen Data. Analisis dibatasi pada dimensi sumber daya manusia dan kelembagaan yang berhubungan langsung dengan pengelolaan data sektoral; aspek teknis arsitektur teknologi informasi dan pembangunan sistem digital tidak dianalisis secara mendalam. Analisis dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah identifikasi kondisi eksisting dengan membaca data administratif, dokumen kebijakan, kondisi Portal Satu Data, dan hasil pengamatan langsung. Informasi tersebut dikelompokkan berdasarkan masalah yang berhubungan dengan ketersediaan SDM pengelola data, pemahaman perangkat daerah terhadap fungsi data, serta integrasi dan interoperabilitas data. Proses ini menghasilkan tiga masalah awal, yaitu keterbatasan SDM pengelola data, rendahnya pemahaman mengenai pentingnya data sebagai dasar pengambilan kebijakan, dan belum optimalnya integrasi serta interoperabilitas data.

Tahap kedua adalah penentuan masalah prioritas menggunakan metode Urgency, Seriousness, Growth (USG). Urgency digunakan untuk menilai tingkat kegentingan suatu masalah dan kebutuhan penanganannya; seriousness menilai tingkat keseriusan dampak yang ditimbulkan; sedangkan growth menilai kemungkinan masalah berkembang atau memburuk apabila tidak ditangani. Ketiga dimensi dijumlahkan untuk memperoleh skor total setiap masalah:

$$\text{Skor Prioritas} = \text{Urgency (U)} + \text{Seriousnes (S)} + \text{Growth (G)}$$

Masalah dengan skor total tertinggi ditempatkan sebagai masalah prioritas. Berdasarkan matriks USG yang digunakan dalam kajian, keterbatasan SDM pengelola data memperoleh skor 15, kurangnya pemahaman terhadap pentingnya data memperoleh skor 12, sedangkan belum optimalnya integrasi dan interoperabilitas memperoleh skor 10. Hasil USG digunakan sebagai perangkat prioritisasi masalah, bukan sebagai pengujian statistik atau bukti hubungan kausal antarpermasalahan.

Tahap ketiga adalah penelusuran masalah prioritas ke dalam penyebab yang lebih spesifik. Analisis dilakukan dengan menghubungkan kondisi kepegawaian, pola penugasan dan mutasi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta praktik pengelolaan data pada perangkat daerah. Penelusuran tersebut digunakan untuk membedakan gejala langsung dengan persoalan yang lebih mendasar. Dari proses ini, analisis difokuskan pada empat bidang masalah, yaitu belum tersedianya SDM pengelola data yang profesional pada setiap perangkat daerah, rendahnya kompetensi aparatur dalam pengelolaan statistik sektoral, belum optimalnya sistem pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, dan belum terbentuknya budaya kerja pemerintahan berbasis data.

Tahap keempat dilakukan dengan mempertemukan bukti lokal dengan empat lapis kerangka analisis, yaitu manajemen sumber daya manusia, konsep data governance, regulasi Satu Data Indonesia, dan kondisi implementasi di Kabupaten Tulang Bawang Barat. Perspektif manajemen SDM digunakan untuk menilai ketersediaan, kualifikasi, kompetensi, pengalaman, pengembangan, pengorganisasian, dan pengawasan aparatur. Perspektif data governance digunakan untuk membaca hubungan antara kapasitas aparatur dengan standar data, metadata, interoperabilitas, pembagian peran, serta mekanisme pengelolaan data. Analisis regulasi digunakan untuk membandingkan kondisi implementasi dengan desain normatif Satu Data Indonesia, sedangkan analisis kondisi lokal digunakan untuk mengidentifikasi jarak antara aturan yang telah tersedia dengan kemampuan organisasi untuk menjalankannya.

Sintesis dari tahap tersebut kemudian digunakan untuk menyusun empat alternatif kebijakan: (1) penguatan kompetensi SDM pengelola data melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan; (2) penataan SDM melalui penetapan pengelola data pada setiap perangkat daerah; (3) penguatan kelembagaan Forum Satu Data Indonesia Kabupaten Tulang Bawang Barat; dan (4) penguatan tata kelola data melalui integrasi sistem digital. Penyusunan alternatif tidak dilakukan secara terpisah dari diagnosis masalah, tetapi diturunkan dari kesenjangan kapasitas yang ditemukan pada tahap sebelumnya.

Tahap terakhir adalah evaluasi alternatif kebijakan. Secara metodologis, proses ini mengikuti logika analisis kebijakan Bardach (2012), khususnya pada tahapan membangun alternatif, memilih kriteria evaluasi, memproyeksikan konsekuensi, dan memperhadapkan trade-offs antaralternatif. Matriks evaluasi dalam kajian mengoperasionalkan proses tersebut melalui empat dimensi, yaitu technical feasibility, economic and financial possibility, political viability, dan administrative operability. Technical feasibility digunakan untuk menilai kemungkinan alternatif dilaksanakan berdasarkan kapasitas teknis dan sumber daya yang tersedia; economic and financial possibility menilai implikasi pembiayaan; political viability membaca dukungan politik dan kelembagaan; sedangkan administrative operability menilai kemampuan struktur dan mekanisme administrasi untuk menjalankan alternatif kebijakan.

Keandalan analisis dijaga melalui pembacaan silang antara data administratif, regulasi, kondisi Portal Satu Data, kerangka konseptual, dan hasil pengamatan langsung. Apabila terdapat perbedaan antara ketentuan normatif dan praktik empiris, keduanya dipertahankan sebagai dua jenis informasi yang berbeda: regulasi digunakan untuk menjelaskan kondisi yang seharusnya berlaku, sedangkan data dan pengamatan digunakan untuk menggambarkan kondisi implementasi yang teridentifikasi. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara terstruktur, survei, ataupun pengumpulan data primer secara ekstensif kepada seluruh perangkat daerah. Oleh karena itu, hasil penelitian harus dibaca sebagai analisis kebijakan yang berfokus pada diagnosis kapasitas implementasi dan kelayakan relatif alternatif kebijakan dalam konteks Kabupaten Tulang Bawang Barat, bukan sebagai generalisasi statistik terhadap pemerintah daerah lainnya.

DISCUSSION

Kesenjangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Satu Data Indonesia

Hasil analisis menunjukkan bahwa persoalan implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat tidak berhenti pada ketersediaan regulasi atau infrastruktur data, tetapi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsi pengelolaan data secara konsisten. Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang Barat telah memiliki Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2022 tentang Satu Data Indonesia Kabupaten Tulang Bawang Barat. Regulasi tersebut dimaksudkan untuk mengatur tata kelola data yang dihasilkan perangkat daerah guna mendukung perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan serta mewujudkan data yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, mudah diakses, dan dapat dibagipakaikan. Dengan demikian, secara normatif kerangka dasar penyelenggaraan data daerah telah tersedia. Ketersediaan kerangka formal tersebut belum sepenuhnya beriringan dengan kondisi sumber daya manusia pengelola data.

Data yang dianalisis menunjukkan bahwa dari 5.397 Aparatur Sipil Negara Kabupaten Tulang Bawang Barat per 1 Juli 2026 belum terdapat aparatur dengan latar belakang pendidikan statistik. Pengelolaan data sektoral juga masih banyak dilakukan oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan yang beragam dan belum ditopang oleh penugasan khusus pengelola data pada setiap perangkat daerah. Pada sisi keluaran, hingga tahun 2025 Portal Satu Data Kabupaten Tulang Bawang Barat mencatat 40 dataset yang berasal dari 13 perangkat daerah. Kedua kondisi tersebut perlu dibaca secara proporsional. Ketiadaan aparatur dengan latar belakang pendidikan statistik tidak dapat digunakan sebagai bukti bahwa aparatur yang ada tidak mampu mengelola data, karena kompetensi dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan nonformal, pelatihan, maupun pembelajaran di tempat kerja. Demikian pula, jumlah 40 dataset dari 13 perangkat daerah tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa keterbatasan SDM merupakan penyebab tunggal rendahnya penyediaan data. Namun, ketika kondisi tersebut dibaca bersama dengan belum adanya pengelola data khusus pada setiap perangkat daerah, pelatihan yang belum berkelanjutan, mutasi pegawai, serta kompetensi pengelolaan statistik, metadata, analisis, dan interoperabilitas yang dalam bahan kajian dinilai belum merata, terbentuk indikasi adanya kesenjangan kapasitas implementasi. Hasil prioritisasi menggunakan metode Urgency, Seriousness, Growth memperkuat posisi persoalan tersebut. Keterbatasan SDM pengelola data memperoleh skor 15, lebih tinggi dibandingkan kurangnya pemahaman mengenai pentingnya data dengan skor 12 dan belum optimalnya integrasi serta interoperabilitas data dengan skor 10.

Tabel 1. Skor Prioritas Kapasitas SDM dalam Pengelolaan Satu Data Indonesia

Permasalahan	Urgency	Seriousness	Growth	Total
Keterbatasan SDM pengelola data	5	5	5	15
Kurangnya pemahaman pentingnya data	4	3	5	12
Belum optimalnya integrasi dan interoperabilitas data	3	3	4	10

Sumber: Dikonstruksi dari Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2026

Interpretasi atas temuan tersebut menunjukkan bahwa isu SDM perlu ditempatkan lebih luas daripada persoalan jumlah pegawai. Klievink et al. (2017) menunjukkan bahwa kesiapan organisasi sektor publik dalam memanfaatkan data berhubungan dengan tiga komponen yang saling terkait, yaitu keselarasan organisasi, kematangan organisasi, dan kapabilitas organisasi. Organisasi dapat memiliki kemampuan teknis tertentu tetapi belum tentu memperoleh manfaat dari pemanfaatan data apabila teknologi dan kompetensi tersebut tidak sesuai dengan tujuan, proses kerja, serta kapasitas organisasi yang menggunakannya. Dalam konteks Tulang Bawang Barat, masalah yang terlihat pada aparatur dengan demikian juga perlu dibaca sebagai persoalan tentang bagaimana kompetensi ditempatkan, digunakan, dipertahankan, dan dihubungkan dengan proses kerja perangkat daerah.

Dari Kompetensi Individual menuju Kapasitas Organisasi

Terdapat lima kondisi yang berhubungan dengan lemahnya kapasitas pengelolaan data: belum tersedianya aparatur yang secara khusus bertugas sebagai pengelola data pada setiap perangkat daerah; kompetensi statistik, metadata, analisis data, dan interoperabilitas yang masih rendah; pengembangan kapasitas yang belum berkelanjutan; mutasi pegawai yang mengganggu kontinuitas pengelolaan data; serta budaya kerja berbasis data yang belum terbentuk. Pola ini memperlihatkan bahwa kapasitas tidak hanya berada pada individu, tetapi juga pada sistem organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Persoalan pertama adalah kejelasan fungsi. Ketika pengelolaan data menjadi tugas tambahan bagi aparatur yang memiliki pekerjaan utama lain, tanggung jawab atas pengumpulan, pemeriksaan, pemutakhiran, metadata, dan penyampaian data berpotensi bersaing dengan prioritas pekerjaan lainnya. Masalahnya bukan semata-mata beban kerja, tetapi ketidakjelasan siapa yang bertanggung jawab atas kualitas dan kontinuitas dataset. Dalam perspektif data governance, penetapan kewenangan dan pertanggungjawaban merupakan unsur mendasar. Abraham, Schneider, dan vom Brocke (2019) mendefinisikan data governance sebagai pelaksanaan kewenangan dan kontrol atas pengelolaan data dan menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola, ruang lingkup organisasi, serta domain data merupakan bagian yang saling terkait dalam desain tata kelola data.

Persoalan kedua adalah kompetensi teknis. Prinsip Satu Data Indonesia mengharuskan data memenuhi standar data, metadata, interoperabilitas, serta penggunaan kode referensi dan/atau data induk. Prinsip tersebut mengandung pekerjaan teknis yang berbeda: produsen data harus memahami definisi dan struktur data; metadata membutuhkan kemampuan mendokumentasikan konteks dan karakteristik data; interoperabilitas membutuhkan kemampuan menyiapkan data agar dapat dipertukarkan; sedangkan pemeriksaan kualitas membutuhkan pemahaman mengenai konsistensi, kelengkapan, dan pemutakhiran data. Karena itu, pengelola data tidak cukup hanya mampu menjalankan aplikasi. Aparatur juga membutuhkan literasi yang memungkinkan mereka memahami arti, struktur, kualitas, dan penggunaan data.

Temuan Ongena (2023) memberikan pembandingan penting. Berdasarkan survei terhadap 120 lembaga pemerintah di Belanda, penelitian tersebut mengembangkan literasi data sebagai kompetensi organisasi dan menemukan dukungan empiris terhadap hubungannya dengan kinerja internal organisasi, meskipun hubungan yang sama tidak ditemukan secara signifikan terhadap kinerja eksternal. Temuan ini relevan karena menunjukkan bahwa kompetensi data tidak seharusnya diasumsikan memberikan dampak yang seragam terhadap seluruh jenis kinerja. Dalam konteks Tulang Bawang Barat, penguatan kompetensi karena itu lebih tepat diarahkan pada kemampuan yang dapat diobservasi—seperti penyusunan metadata, validasi, pemutakhiran, analisis, dan pertukaran data—daripada diasumsikan langsung meningkatkan kualitas pembangunan daerah tanpa pengukuran lanjutan.

Persoalan ketiga adalah keberlanjutan kompetensi. Bahan kajian mencatat bahwa bimbingan teknis masih bersifat insidental dan mutasi pegawai berpotensi memutus akumulasi pengalaman pengelolaan data. Kondisi tersebut membuat kompetensi mudah menjadi aset individual, bukan aset organisasi. Ketika seorang pegawai yang telah memperoleh pelatihan berpindah tugas tanpa proses serah terima pengetahuan, dokumentasi, atau regenerasi, perangkat daerah harus membangun kemampuan dari awal pada pegawai pengganti.

Dalam konteks ini, persoalan mutasi bukan berarti aparatur pengelola data tidak boleh dipindahkan. Masalah yang lebih mendasar adalah apakah organisasi memiliki mekanisme yang menjaga pengetahuan tetap berada di dalam institusi. Pengembangan kapasitas karena itu perlu disertai dokumentasi prosedur, standar kerja, repositori pengetahuan, pendampingan antarpegawai, dan regenerasi pengelola data. Dengan mekanisme tersebut, kompetensi tidak sepenuhnya melekat pada orang tertentu, tetapi diinstitusionalisasikan melalui proses kerja organisasi.

Data Governance sebagai Masalah Kelembagaan, Bukan Sekadar Portal

Temuan menegaskan bahwa terdapat batasan pendekatan yang melihat Satu Data terutama sebagai proyek pembangunan portal. Data governance pada dasarnya mengatur siapa yang mengambil keputusan terhadap data, siapa yang memproduksi dan memeriksanya, standar apa yang digunakan, serta bagaimana kualitas dan penggunaan data dikendalikan. Abraham et al. (2019) menunjukkan bahwa data governance mencakup mekanisme struktural, prosedural, dan relasional yang membentuk pengelolaan data di dalam maupun antarorganisasi. Dengan demikian, keberadaan teknologi tidak menggantikan kebutuhan terhadap pembagian peran dan kemampuan manusia yang mengoperasikannya. Arsitektur Satu Data Indonesia mengandung logika yang serupa. Perpres Nomor 39 Tahun 2019 membentuk pembagian fungsi antara Pembina Data, Walidata, dan Produsen Data serta menetapkan prinsip standar data, metadata, interoperabilitas, dan kode referensi/data induk. Pada tingkat Kabupaten Tulang Bawang Barat, Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2022 menerjemahkan mandat tersebut ke dalam tata kelola data perangkat daerah. Artinya, kualitas implementasi sangat bergantung pada kemampuan setiap aktor menjalankan fungsi yang telah dibagi tersebut.

Aktivitas pembinaan sebenarnya bukan sesuatu yang sama sekali absent di Tulang Bawang Barat. BPS Kabupaten Tulang Bawang Barat bersama Diskominfo dan Bappeda pada 24 Agustus 2022 pernah melaksanakan Workshop Pembinaan Statistik Sektoral dan Pencanangan Desa Cantik yang melibatkan perangkat daerah. Kegiatan tersebut juga membahas penyusunan metadata, dengan BPS sebagai pembina, Bappeda sebagai koordinator Forum Satu Data, dan Diskominfo sebagai Walidata. Bukti ini penting karena mengubah diagnosis masalah: persoalannya bukan bahwa pembinaan tidak pernah dilakukan, melainkan bahwa berdasarkan bahan kajian, pengembangan kapasitas tersebut belum terbangun sebagai sistem yang berkelanjutan.

Perbedaan ini menentukan arah kebijakan. Apabila masalah didefinisikan sebagai tidak adanya pelatihan, solusi yang muncul cukup berupa penambahan kegiatan bimbingan teknis. Namun, apabila masalahnya adalah tidak adanya sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, intervensinya harus mencakup pemetaan kompetensi, kurikulum, penjadwalan berkala, penugasan pascapelatihan, transfer pengetahuan, pengukuran hasil belajar, dan evaluasi penerapan kompetensi dalam pekerjaan. Dengan kata lain, fokus bergeser dari event-based training menuju capacity-development system.

Hal tersebut sejalan dengan Islami (2021) yang, melalui kajian terhadap tantangan dan critical success factors implementasi Satu Data Indonesia, mengidentifikasi kompetensi data, pengembangan kapasitas, penetapan peran dan penanggung jawab data, kolaborasi, serta ketersediaan tools dan teknologi sebagai bagian dari faktor penting penyelenggaraan SDI. Studi tersebut juga memperlihatkan bahwa masalah SDI berlangsung pada seluruh tahapan, mulai dari perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan hingga penyebarluasan data.

Implikasinya, penguatan SDM dan penguatan data governance tidak tepat ditempatkan sebagai dua agenda yang terpisah. Kompetensi tanpa mandat organisasi berpotensi tidak terpakai; mandat tanpa kompetensi berpotensi tidak terlaksana; sedangkan portal tanpa keduanya berisiko hanya menjadi wadah teknologi yang tidak mendapatkan aliran data berkualitas secara konsisten.

Posisi Temuan Tulang Bawang Barat dalam Literatur Implementasi Satu Data Indonesia

Temuan Kabupaten Tulang Bawang Barat memiliki kesamaan dengan pola yang ditemukan dalam penelitian Satu Data Indonesia di berbagai konteks, tetapi memberi penekanan berbeda pada hubungan antara kapasitas individual dan kapasitas organisasi.

Islami (2021) menunjukkan bahwa implementasi Satu Data Indonesia menghadapi persoalan dalam perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan, dan penyebaran data. Studi tersebut mengidentifikasi antara lain masalah standardisasi, integrasi, koordinasi, kompetensi data, pembagian tanggung jawab, serta teknologi sebagai bagian dari tantangan dan faktor keberhasilan SDI. Temuan Tulang Bawang Barat konsisten dengan gambaran multidimensional tersebut. Namun, analisis pada penelitian ini mempersempit pusat perhatian pada bagaimana persoalan SDM berhubungan dengan pembagian tugas, pengembangan kompetensi, mutasi, dan keberlanjutan pengetahuan pada tingkat perangkat daerah.

Maulidya dan Rozikin (2022) juga menemukan hambatan pada berbagai tahapan implementasi SDI, yang meliputi regulasi, integrasi data, kapasitas SDM, dan kesiapan infrastruktur digital. Mereka mengusulkan penguatan regulasi, kolaborasi antarlembaga, pelatihan SDM, serta percepatan infrastruktur digital. Kesamaan dengan kasus Tulang Bawang Barat terletak pada kemunculan kapasitas SDM dan integrasi data secara bersamaan. Perbedaannya, konteks Tulang Bawang Barat memperlihatkan bahwa keberadaan regulasi daerah sudah dapat diverifikasi melalui Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2022. Karena itu, ruang persoalan yang dianalisis dalam penelitian ini bukan terutama ketiadaan aturan, melainkan kapasitas untuk mengoperasionalkan aturan tersebut.

Pola serupa ditemukan Zannuba, Satyawan, dan Wijaya (2024) pada penyelenggaraan SDI di Kabupaten Banyumas. Penelitian tersebut melaporkan bahwa implementasi telah berjalan, tetapi masih menghadapi persoalan kualitas data, kualitas dan kuantitas SDM, optimalisasi portal, efektivitas integrasi data otomatis, serta definisi struktur organisasi. Persamaan kasus Banyumas dan Tulang Bawang Barat menunjukkan bahwa tersedianya regulasi atau berlangsungnya aktivitas SDI pada tingkat kabupaten tidak otomatis menghapus persoalan implementasi di tingkat organisasi pelaksana.

Temuan tersebut juga dapat ditempatkan berdekatan dengan hasil penelitian Nuryana dan Junaidi (2025) mengenai penyelenggaraan SDI di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Studi tersebut menggunakan Walidata, Pembina Data, Produsen Data, dan akademisi sebagai informan untuk menilai implementasi kebijakan di tingkat provinsi. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa kajian SDI berkembang tidak hanya sebagai persoalan teknologi, tetapi sebagai masalah implementasi kebijakan yang melibatkan kapasitas aktor dan hubungan kelembagaan.

Temuan Tulang Bawang Barat memberikan tambahan sudut pandang pada literatur tersebut. Kapasitas SDM dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai karakteristik individu yang dapat diselesaikan hanya melalui peningkatan pengetahuan. Kapasitas dibentuk oleh sekurang-kurangnya tiga lapis: kompetensi individual, pengorganisasian fungsi, dan lingkungan tata kelola data. Ketiganya menentukan apakah kemampuan seseorang dapat diterjemahkan menjadi keluaran organisasi yang berkelanjutan. Dalam pengertian ini, masalah utama bukan hanya skill gap, tetapi juga organizational capacity gap.

Evaluasi Alternatif Kebijakan: Mengapa Penguatan Kompetensi Menjadi Titik Masuk

Diagnosis tersebut menghasilkan empat alternatif kebijakan: penguatan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan; penataan pengelola data pada setiap perangkat daerah; penguatan Forum Satu Data; dan integrasi sistem digital. Keempat alternatif sebenarnya menyasar bagian yang berbeda dari masalah yang sama. Alternatif pertama berorientasi pada kompetensi, alternatif kedua pada pembagian fungsi, alternatif ketiga pada koordinasi kelembagaan, sedangkan alternatif keempat pada infrastruktur pertukaran data. Matriks evaluasi yang digunakan dalam bahan kajian menghasilkan penilaian sebagai berikut.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Penilaian

Alternatif Kebijakan	Technical Feasibility	Economic & Financial	Political Viability	Administrative Operability	Total
Penguatan kompetensi SDM	5	5	5	5	20
Penataan pengelola data	4	4	5	4	17
Penguatan Forum Satu Data	4	5	4	4	17
Integrasi sistem digital	3	3	4	3	13

Sumber: Dikonstruksi dari Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2026

Penguatan kompetensi memperoleh skor tertinggi, yaitu 20, sementara penataan pengelola data dan penguatan Forum Satu Data masing-masing memperoleh 17, dan integrasi sistem digital memperoleh 13. Bahan kajian menilai alternatif pertama relatif lebih memungkinkan untuk segera dilaksanakan, membutuhkan biaya yang lebih rendah dibanding pembangunan sistem baru, tidak memerlukan perubahan struktur organisasi yang besar, dan dapat menggunakan mekanisme administrasi pengembangan kompetensi yang telah tersedia. Hasil tersebut tidak berarti pelatihan merupakan solusi yang secara substantif lebih penting daripada seluruh alternatif lain. Skor menunjukkan kelayakan relatif berdasarkan kriteria yang digunakan, bukan besarnya dampak yang telah terbukti secara empiris. Karena bahan sumber tidak mendokumentasikan secara rinci prosedur pemberian skor, identitas atau jumlah penilai, pembobotan, maupun analisis sensitivitas, selisih antara skor 20, 17, dan 13 tidak tepat dibaca sebagai ukuran kuantitatif efektivitas kebijakan.

Meskipun demikian, posisi penguatan kompetensi sebagai titik masuk kebijakan dapat dijelaskan secara substantif. Integrasi digital membutuhkan aparatur yang mampu menyusun dan mengelola data yang akan dipertukarkan. Penguatan Forum Satu Data membutuhkan perwakilan perangkat daerah yang memahami persoalan data agar koordinasi menghasilkan keputusan substantif. Penetapan seorang pengelola data pada perangkat daerah juga tidak memadai apabila pegawai yang ditunjuk belum memiliki kompetensi yang sesuai. Dengan demikian, kemampuan SDM merupakan prasyarat operasional bagi tiga intervensi lainnya, meskipun bukan pengganti bagi ketiganya. Sebaliknya, pengembangan kompetensi juga memiliki keterbatasan apabila dilaksanakan sendirian. Bahan kajian telah mengidentifikasi risiko mutasi pegawai, tidak jelasnya penugasan, dan lemahnya kesinambungan program sebagai faktor yang dapat mengurangi manfaat pelatihan. Aparatur yang telah mengikuti pelatihan metadata, misalnya, belum tentu dapat menerapkan keterampilannya apabila pengelolaan data tetap menjadi pekerjaan tambahan tanpa mandat, target, atau akses terhadap proses penyediaan data di perangkat daerah.

Karena itu, hubungan antaralternatif lebih tepat dipahami sebagai sekuens intervensi daripada empat pilihan yang saling meniadakan. Penguatan kompetensi dapat berfungsi sebagai intervensi awal; penetapan pengelola data memberi tempat institusional bagi kompetensi tersebut; Forum Satu Data menghubungkan pengelola antarperangkat daerah dan membangun mekanisme koordinasi; sedangkan integrasi digital memperkuat skala, kecepatan, dan interoperabilitas setelah kemampuan dasar organisasi terbentuk. Perspektif ini konsisten dengan Klievink et al. (2017), yang menunjukkan bahwa kesiapan pemanfaatan data sektor publik membutuhkan kombinasi antara kapabilitas, kematangan, dan keselarasan organisasi. Teknologi yang lebih maju tidak otomatis menciptakan kesiapan apabila organisasi yang menggunakannya belum memiliki kemampuan dan proses kerja yang mendukung. Dalam konteks Tulang Bawang Barat, hasil evaluasi yang menempatkan integrasi digital pada skor paling rendah karena kebutuhan investasi, SDM TIK, dan waktu implementasi yang lebih panjang dapat dibaca sebagai argumen untuk melakukan pembangunan kapasitas secara bertahap, bukan sebagai alasan untuk mengabaikan agenda interoperabilitas.

Institusionalisasi Penguatan Kapasitas Pengelola Data

Temuan paling penting dari keseluruhan analisis adalah bahwa penguatan kompetensi perlu diubah dari kegiatan administratif menjadi sistem kelembagaan. Bahan kajian sendiri sampai pada rekomendasi agar intervensi tidak berhenti pada penyelenggaraan pelatihan, tetapi diatur melalui kebijakan daerah yang mencakup pengembangan kompetensi, kelembagaan pengelola data, koordinasi, dan pengawasan kualitas data. Arah tersebut relevan dengan karakter Satu Data Indonesia sebagai tata kelola lintas perangkat daerah. Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2022 telah memberikan dasar penyelenggaraan SDI Kabupaten Tulang Bawang Barat. Dengan demikian, kebutuhan kebijakan lanjutan perlu ditempatkan sebagai penguatan aspek operasional kapasitas SDM, bukan sebagai pengganti kerangka Satu Data yang sudah ada.

Bahan kajian merumuskan lima substansi utama untuk penguatan tersebut. Pertama, pemerintah daerah menetapkan standar kompetensi minimal yang mencakup statistik dasar, pengelolaan basis data, metadata, interoperabilitas, analisis, visualisasi, dan pemanfaatan teknologi informasi. Kedua, setiap perangkat daerah menetapkan minimal satu aparatur sebagai pengelola data sektoral dengan tugas pengumpulan, validasi, penyusunan metadata, pemutakhiran, penyampaian kepada Walidata, dan penjagaan kualitas data. Ketiga, pengembangan kompetensi dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, sertifikasi, pendampingan BPS dan instansi terkait, serta kerja sama dengan perguruan tinggi. Keempat, Forum Satu Data diperkuat untuk menjalankan evaluasi kualitas, penyelesaian perbedaan data, pembinaan, dan penyusunan prosedur pengelolaan data. Kelima, monitoring dan evaluasi diarahkan pada kualitas data, kelengkapan metadata, jumlah dataset, partisipasi perangkat daerah, perkembangan kompetensi aparatur, dan kepatuhan terhadap prinsip Satu Data Indonesia. Desain tersebut mengandung perubahan penting dalam cara melihat SDM. Aparatur pengelola data tidak lagi ditempatkan hanya sebagai peserta pelatihan, tetapi sebagai pemegang fungsi yang memiliki kompetensi, tugas, indikator kinerja, hubungan koordinasi, dan proses evaluasi. Kompetensi individu dengan demikian dihubungkan dengan struktur pertanggungjawaban organisasi.

Pada level antarorganisasi, Forum Satu Data dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi fragmentasi. Hal ini sejalan dengan kerangka Abraham et al. (2019) yang menempatkan mekanisme tata kelola dan ruang lingkup antarorganisasi sebagai bagian penting dalam data governance. Dalam konteks SDI, forum menjadi arena tempat Pembina Data, Walidata, Walidata Pendukung, dan Produsen Data mempertemukan standar, kebutuhan, perbedaan data, dan masalah implementasi. Fungsi tersebut akan lebih substantif apabila perwakilan setiap perangkat daerah memiliki kompetensi dan mandat yang cukup untuk mengambil tindak lanjut. Dengan demikian, kontribusi analitis kasus Tulang Bawang Barat terletak pada perubahan titik tekan dari “kekurangan pegawai yang bisa mengolah data” menuju “kesenjangan kapasitas organisasi untuk mengelola data”. Pergeseran ini penting karena dua diagnosis tersebut menghasilkan resep kebijakan yang berbeda. Diagnosis pertama cenderung menghasilkan pelatihan. Diagnosis kedua menuntut integrasi antara kompetensi, penugasan, retensi pengetahuan, koordinasi, evaluasi, dan teknologi. Dalam kerangka tersebut, penguatan kompetensi tetap menjadi pilihan kebijakan dengan kelayakan relatif tertinggi berdasarkan matriks yang digunakan, tetapi tidak diposisikan sebagai intervensi yang berdiri sendiri. Penguatan kompetensi merupakan pintu masuk menuju institusionalisasi pengelolaan data: aparatur yang terampil perlu mempunyai mandat; mandat memerlukan mekanisme koordinasi; koordinasi membutuhkan standar dan pengawasan; sedangkan seluruh rangkaian tersebut pada tahap berikutnya perlu ditopang oleh sistem digital yang interoperabel. Pola inilah yang menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan yang lebih luas, yaitu membangun kapasitas pemerintah daerah untuk menyelenggarakan Satu Data Indonesia secara berkelanjutan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu persoalan utama dalam implementasi Satu Data Indonesia di Kabupaten Tulang Bawang Barat. Persoalan tersebut tidak hanya berkaitan dengan jumlah dan latar belakang pendidikan aparatur, tetapi juga mencakup kompetensi teknis, pembagian fungsi, keberlanjutan pengembangan kapasitas, retensi pengetahuan, serta budaya kerja berbasis data.
2. Masalah pengelolaan data perlu dipahami sebagai kesenjangan kapasitas organisasi, bukan semata-mata skill gap individual. Kompetensi aparatur hanya dapat diterjemahkan menjadi kapasitas kelembagaan apabila didukung mandat yang jelas, koordinasi antarperangkat daerah, standar kerja, mekanisme transfer pengetahuan, dan pengawasan kualitas data.
3. Hasil prioritisasi USG menempatkan keterbatasan SDM pengelola data sebagai masalah dengan skor tertinggi, yaitu 15, dibandingkan kurangnya pemahaman terhadap pentingnya data dengan skor 12 dan belum optimalnya integrasi serta interoperabilitas data dengan skor 10. Evaluasi alternatif kebijakan selanjutnya menempatkan penguatan kompetensi SDM sebagai alternatif dengan skor kelayakan tertinggi, yaitu 20, disusul penataan pengelola data dan penguatan Forum Satu Data masing-masing 17, serta integrasi sistem digital sebesar 13.
4. Penguatan kompetensi perlu ditempatkan sebagai titik masuk kebijakan, bukan sebagai intervensi tunggal. Pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, sertifikasi, dan pendampingan perlu diintegrasikan dengan penetapan pengelola data pada setiap perangkat daerah, penguatan Forum Satu Data, mekanisme transfer pengetahuan, monitoring kualitas data, dan pengembangan interoperabilitas secara bertahap.

5. Implikasi kebijakan penelitian ini adalah perlunya institusionalisasi kapasitas pengelola data sektoral. Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang Barat perlu menghubungkan standar kompetensi, penugasan aparatur, pengembangan kapasitas berkelanjutan, koordinasi kelembagaan, dan evaluasi dalam satu kerangka kebijakan yang memperkuat implementasi Satu Data Indonesia.

REFERENCE

- Abraham, R., Schneider, J., & vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Firmansyah, A. D., & Susanto, T. D. (2023). The unsuccessful of Satu Data Indonesia (SDI) implementation: A lesson learned from local government. *Jurnal Mantik*, 7(1), 311–320. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i1.3768>
- Islami, M. J. (2021). Implementasi Satu Data Indonesia: Tantangan dan Critical Success Factors (CSFs). *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika*, 10(1), 13–23. <https://doi.org/10.31504/komunika.v10i1.3750>
- Klievink, B., Romijn, B.-J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2017). Big data in the public sector: Uncertainties and readiness. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>
- Maulidya, R., & Rozikin, M. (2022). Analisis retrospektif kebijakan Satu Data Indonesia. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 273–287. <https://doi.org/10.25157/dak.v9i2.7884>
- OECD. (2019). The path to becoming a data-driven public sector. In *OECD Digital Government Studies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- Ongena, G. (2023). Data literacy for improving governmental performance: A competence-based approach and multidimensional operationalization. *Digital Business*, 3(1), 100050. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100050>
- Peraturan Menteri Komunikasi Dan Informatika Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Interoperabilitas Data Dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Dan Satu Data Indonesia (2023). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/255562>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 Tentang Satu Data Indonesia (2019). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/108813/perpres-no-39-tahun-2019>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (2018). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Zannuba, L. A., Satyawan, D. S., & Wijaya, S. S. (2024). Implementasi Kebijakan Satu Data Indonesia pada Tingkat Pemerintah Kabupaten/Kota. *Public Policy and Management Inquiry*, 8(1), 38–58. <https://doi.org/10.20884/1.ppmi.2024.8.1.11939>