

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA PALEMBANG

M. Nanda Seftian¹, Meli², Desi Fransiska³, Sherly Feronita⁴, Adhi Permana⁵

^{1), 2), 3), 4), 5)} Mahasiswa Pascasarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang

Email Correspondence: nandaseftian@gmail.com

ABSTRACT

The focus of this research was the implementation of policy of Government Regulation Number 11 of 2017 concerning the management of state civil servants in the Personnel and Human Resource Development Agency of Palembang City. There are two sources of data in this study, namely primary data and secondary data. Primary data is data collected from a number of statements or facts that are directly obtained from field research and directly from field data sources such as the results of interviews and observations at the research location. Data collection techniques in this study are observation, interviews and documentation. The informant determination technique used was purposive sampling. Data analysis techniques in this study are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Policy Implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 Regarding Management of Civil Servants at the Personnel and Human Resources Development Agency for the City of Palembang from the results of research and discussion it can be concluded that in general it is quite successful because most of the Implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 Policy on the Personnel and Development Agency Palembang City Human Resources can be implemented or carried

Keywords: *Implementation, Policy, Management Of State Civil Servants*

ABSTRAK

Fokus penelitian ini yaitu mengenai implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen aparat sipil negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang. Ada dua sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan dari sejumlah keterangan atau fakta-fakta yang secara langsung diperoleh dari penelitian lapangan dan langsung dari sumber data lapangan seperti hasil wawancara dan observasi di lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik penentuan informan yang digunakan adalah purposive sampling. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan secara umum cukup berhasil karena sebagian besar Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dapat diimplementasikan atau dilaksanakan

Kata Kunci: *Implementasi, Kebijakan, Manajemen Aparat Sipil Negara*

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pemerintahan yang demokratis dapat diwujudkan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan perbaikan dalam sistem birokrasi yang ada. Birokrasi yang baik harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik, karena tugas utama dari birokrat adalah melayani masyarakat. Salah satu masalah yang saat ini sedang giat dibenahi oleh pemerintah adalah mengenai pelayanan publik. Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat maupun daerah dan lingkungan badan usaha milik negara atau daerah serta barang atau jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan tertib administrasi (Robert, 2000: 30).

Selanjutnya, pelayanan publik yang maksimal hanya dapat diwujudkan jika didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Demikian pula halnya dengan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (good governance) serta untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Aparat Sipil Negara (ASN) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan

kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang kerja yang diembannya.

Dalam kenyataannya, masih banyak ditemukan aparatur ASN yang tidak bisa memberikan pelayanan publik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan kata lain, pemerintah atau birokrasi mendapat tantangan untuk menjawab masalah peningkatan mutu aparatur negara. Hingga saat ini mutu aparat birokrasi dalam memberikan layanan publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius. Masyarakat sebagai pengguna layanan birokrasi seringkali mengeluhkan mutu aparat dalam menjalankan fungsinya. Berbagai bentuk keluhan muncul mulai dari proses pelayanan, waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian urusan, sikap dan perilaku aparat, hingga berkaitan dengan kualitas hasil layanan.

Berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah sudah berupaya melakukan berbagai cara dalam meningkatkan kualitas ASN, terutama berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen aparat sipil negara. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya tak terkecuali bagi pemerintah atau birokrasi. Birokrasi memiliki tanggung jawab besar

dalam memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat, di mana dalam proses ini birokrasi harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur ASN yang profesional dan kompeten.

Dalam konteks reformasi birokrasi, MSDM merupakan salah satu pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem. Rendahnya kinerja birokrasi (ASN) mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Gambaran buruknya birokrasi (kinerja ASN yang rendah) disebabkan kurangnya atau bahkan tidak kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah. Dengan kata lain peran MSDM di lingkup pemerintah tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, MSDM ASN merupakan suatu keharusan agar birokrasi dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik (Anang, 2002).

Faktor yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen sumber daya aparatur negara adalah pelaksanaan pengembangan karir, berupa penempatan, promosi atau peningkatan jabatan yang lebih tinggi, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji dan kesejahteraan. Pengembangan karir bagi ASN merupakan suatu yang sangat diidamkan dan merupakan tujuan perencanaan karir. Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta

pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja organisasi.

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Gandi (2014), ketidakpastian dalam pengembangan karir akan menimbulkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi tersebut, seperti rendahnya produktivitas pegawai, suasana kerja yang tidak harmonis, rendahnya prestasi dan motivasi pegawai, hubungan kerja yang tidak kondusif antara pimpinan dengan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, dan berbagai penyimpangan prosedur kerja. Oleh karena itu pengembangan karir Aparat Sipil Negara merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Dalam sistem pengembangan karir Aparat Sipil Negara di Indonesia, terdapat beberapa aturan yang dijadikan pedoman dalam pengembangan karir Aparat Sipil Negara, antara lain yaitu:

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparat Sipil Negara.
- b. Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara.
- c. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Latihan Teknis Manajemen ASN.
- d. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Aparat Sipil Negara.
- e. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 11 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Aparat Sipil Negara.
- f. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Aparat Sipil Negara.
- g. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Aparat Sipil Negara.
- h. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Aparat Sipil Negara.
- i. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Aparat Sipil Negara.
- j. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Meskipun sudah berpedoman pada peraturan-peraturan tersebut di atas, masih ada permasalahan yang muncul dalam proses pengembangan karir. Permasalahan yang muncul ini berkaitan dengan menumpuknya jumlah pegawai yang sudah mempunyai persyaratan yang layak untuk naik jabatan, akan tetapi belum adanya formasi jabatan yang kosong. Kondisi ini tentu saja mempersulit proses pengembangan karir Aparat Sipil Negara tersebut. Permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan karir Aparat Sipil Negara ini menarik untuk dikaji lebih lanjut, sehingga topik pengembangan karir pegawai dijadikan sebagai pokok bahasan penelitian yang berjudul Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparat Sipil Negara Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terdapat pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan pokok yang akan dibahas lebih lanjut pada penelitian ini adalah bagaimanakah implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen aparat sipil negara dalam pengembangan karirnya Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang ?

B. KAJIAN PUSTAKA

Good governance

Gunawan Sumodiningrat (2009: 251) menyatakan *good governance* adalah upaya

pemerintahan yang amanah, dan untuk menciptakan *good governance* pemerintahan perlu didesentralisasi dan sejalan dengan kaidah penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. *Good governance* merupakan suatu upaya mengubah watak pemerintah untuk tidak bekerja sendiri tanpa memperhatikan kepentingan atau aspirasi masyarakat. Di dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menerapkan *good governance*, masyarakat tidak lagi dipandang sebagai obyek, tetapi dipandang sebagai subyek yang turut mewarnai program-program dan kebijakan pemerintahan. Sistem pemerintahan yang menjadikan masyarakat sebagai subyek hanya terdapat dalam sistem pemerintahan yang demokratis. Dengan demikian prinsip-prinsip yang terkandung dalam *good governance* hanya akan tumbuh pada pemerintahan yang menerapkan sistem demokrasi.

Kebijakan Publik

Ada beberapa definisi kebijakan publik yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

1. Udoji (1981:5) mendefinisikan kebijakan publik sebagai *An sancsioned course of action Alokasi Dana Desaresed to particular problem or group of realated problem that affect society at large*" (Suatu tindakan yang bersanksi yang mengarah pada suatu tujuan tertentu yang saling berkaitan yang mempengaruhi sebagian masyarakat).
2. Anderson (1978:3) memberikan defenisi tentang kebijakan publik yaitu *Public policies are those policies developer by government bidies and officials*" (kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan atau pejabat-pejabat pemerintah).
3. Santoso (1988:5) memberikan pengertian kebijakan publik yaitu serangkaian keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga petunjuk-petunjuk yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu terutama dalam bentuk peraturan-peraturan atau dekrit-dekrit pemerintah.
4. Tachjan (2008:15) mengemukakan bahwa kebijakan publik merupakan rangkaian keputusan yang mengandung konsekuensi moral yang didalamnya adanya keterkaitan akan kepentingan rakyat banyak dan keterkaitan terhadap tanah air atau tempat dimana yang bersangkutan berada.
5. George C. Edward III (Winarno, 2004:125-163) mengemukakan bahwa kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya, dimana ada 4 (empat) faktor atau variable krusial yang mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan itu, yaitu : (1) Komunikasi ; (2) Sumber Daya ; (3) Disposisi atau sikap ; dan (4) Struktur Birokrasi atau organisasi birokrasi

Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solichin Abdul Wahsab (2008; 65), mengatakan bahwa Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian kejadian.

Dari pandangan kedua ahli diatas dapat dikatakan bahwa suatu proses implementasi kebijaksanaan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan suatu program yang telah ditetapkan serta menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi segala pihak yang terlibat, sekalipun dalam hal ini dampak yang diharapkan ataupun yang tidak diharapkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi implemensi

Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain. untuk

memperkaya pemahaman kita tentang berbagai variabel yang terlibat didalam implementasi, maka dari itu ada pembatasan dalam penelitian ini maka peneliti memilih pendekatan yang dikemukakan oleh Edwards III. Dalam pandangan Edwards III(1980:134), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya". Menurut Prasadja Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Dalam rangka mencapai pemerintahan yang bersih dan baik maka diperlukan kondisi SDM yang memiliki kualitas yang memadai. Dalam sebuah sistem pemerintahan yang baik akan dapat dipenuhi sistemnya jika didukung oleh SDM yang dapat menegakkan peraturan normatif ke dalam tindakan dan pengambilan keputusan. Dalam rangka memenuhi SDM yang berkualitas diperlukan sistem MSDM

yang dapat memberikan proses yang sehat baik dari rekrutmen, penempatan, pengembangan dan evaluasi kinerja.

C. METODE PENELITIAN

Metode kualitatif menurut Bogdan dan Taylor (dalam Lexy. J. Moleong, 2004:3) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan atau deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Namun secara keseluruhan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menjelaskan dan memaparkan secara menyeluruh, luas, dan mendalam mengenai masalah penelitian. Fokus penelitian ini yaitu mengenai Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen aparat sipil negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang. Ada dua sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan dari sejumlah keterangan atau fakta-fakta yang secara langsung diperoleh dari penelitian lapangan dan langsung dari sumber data lapangan seperti hasil wawancara dan observasi di lokasi penelitian. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari kepustakaan yang terdiri dari literatur, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta relevan dengan masalah yang diteliti, karya tulis para ahli, kamus, dan lain-lain. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik penentuan informan yang digunakan adalah purposive sampling.

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian ini di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang berdasarkan empat faktor yang menentukan keberhasilan implementasi sebuah kebijakan sebagaimana diterangkan dalam Teori George C. Edward III (1980), yaitu **komunikasi** (*Communication*), **Sumberdaya** (*resources*), **sikap** (*dispositions*) dan **struktur birokrasi** (*bureaucratic structure*).

1. Komunikasi (*Communication*)

Kebijakan bisa diimplementasikan dengan baik, mereka yang melaksanakan kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Kemudian keputusan-keputusan kebijakan tersebut harus diteruskan dengan tepat kepada pelaksana kebijakan. Agar kebijakan itu dapat diikuti tentu saja komunikasi harus akurat, petunjuk-petunjuk teknisnya harus jelas dan dapat dimengerti oleh pelaksana kebijakan sehingga para pelaksana kebijakan tidak mengalami kebingungan terhadap apa yang harus mereka lakukan.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017

tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang, Komunikasi dilakukan baik secara vertikal yang sifatnya instruksi / kebijakan dari pimpinan ke jajaran dibawahnya maupun secara horizontal yang bersifat koordinasi lintas instansi. Metode komunikasi yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Pada tahun 2018 titik berat implementasi dari penerapan Renstra Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dijabarkan dalam Tujuan dan Sasaran Renja.
- b. Rangkuman Program dan kegiatan pada Musrembang selanjutnya disosialisasikan kepada para pegawai dan kepada masyarakat melalui DPRD dalam Rapat Pembahasan anggaran antara legislatif dan eksekutif untuk mendapatkan pengesahan.
- c. Selanjutnya program dan kegiatan tersebut dijabarkan secara detail dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang Tahun Anggaran.

Indikator – indikator pengukuran komunikasi

1) Transmisi

Dalam Komunikasi (Pengirim atau penerima pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud

dapat dipahami), dan agar Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada semua personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikanpun harus tepat, akurat (teliti atau cermat) dan konsisten (tetap atau tidak berubah-ubah).

2) Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua). Ketidak jelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan, tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang berpendapat bahwa implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang didasarkan data yang ada, dalam mendapatkan dana dari pemerintah.

Begitu juga menurut salah satu staf pegawai mengatakan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen

Pegawai Negeri Sipil didasarkan data yang ada.

3). Konsistensi

Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas (untuk diterapkan atau dijalankan), karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana dilapangan.

Dimana menurut Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang, Menurut beliau bahwa dalam memberikan perintah kepada petugas selalu konsisten dan jelas, seperti memberikan kepada petugas mengenai sasaran kegiatan kepada setiap unit yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang untuk melakukan pengawasan dalam penyaluran program kerja, memberikan Surat tugas kepada petugas yang akan turun kelapangan dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa dalam memberikan perintah kepada staf pegawai selalu konsisten dan jelas, berdasarkan Keputusan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah Kota Palembang, seperti memberikan perintah kepada petugas mengenai sasaran yang menjadi target penyaluran bantuan Operasional. Selanjutnya pegawai menerima perintah dari atasan sesuai dengan ketentuan

dan tetap berjalan sesuai dengan mekanisme yang ada. Sedangkan mengenai aturan yang diberlakukan sesuai dengan ketetapan semula yaitu Keputusan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang.

2. Sumber Daya (*resources*)

Untuk melaksanakan program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dibutuhkan sumberdaya yang memadai baik sumber Daya manusia maupun prasarana dan sarana pendukungnya.

1). Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan program dan kegiatan terdiri dari Sumber Daya Manusia intern pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang maupun Sumber Daya Manusia pada SKPD terkait. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang terdiri dari jabatan :

1. 1 Kepala Badan (pejabat eselon II.b),
2. 1 Sekretaris Badan (eselon III.a),
3. 4 Kepala bidang (eselon III.b),
4. 15 kepala sub bagian dan kepala sub bidang (eselon IV.a).
5. Personil keseluruhan sejumlah 69 orang, terdiri dari PNS 67 orang dan honorer 2 orang.

2) Sarana dan Prasarana

Tabel 1. Sarana dan Prasarana Pendukung Operasional Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang

Uraian	Jumlah	Kondisi
Gedung Kantor Dengan Fasilitas : - Alat Pendukung Kerja (computer,laptop,lemari,meja,kursi,dll) - Ruang Rapat	1 unit	Baik
Kendaraan Roda 4	12 unit	Baik
Kendaraan Roda 2	22 unit	Baik

Sumber: kantor BKPSDM Kota Palembang, Tahun 2021.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa sarana dan prasarana untuk pendukung operasional Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dalam keadaan baik.

Adapun indikator mengukur sumber daya yaitu:

1). Informasi

Dalam Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang, informasi mempunyai dua (2) bentuk yaitu *pertama* Informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementator harus mengetahui apa yang mereka lakukan disaat diberi perintah untuk melakukan tindakan. *Kedua* informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementator harus mengetahui

apakah orang lain yang terlibat didalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

Dimana menurut Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang beliau menyatakan bahwa yang diharapkan didalam memberikan informasi kepada staf untuk menduduki jabatan kabid Program sesuai alokasi/kuota, melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada staf program dan juga melakukan seluruh staf bidang lainnya.

Senada dengan apa yang diutarakan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang mengatakan :

Bahwa setiap kegiatan harus bertanggung jawab dan transparan, usulan yang diajukan tidak bisa semua dialokasikan karena keterbatasan anggaran pemerintah.

2). Wewenang

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksanan dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan.

Dimana menurut Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan dalam pengangkatan pegawai dalam jabatan sebagai ketua program bertugas menetapkan alokasi anggaran untuk setiap kegiatan, melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada pegawai yang ditunjuk melaksanakan kegiatan mengentrian data.

Senada dengan apa yang diutarakan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang yang mengatakan bahwa Tim yang bertugas menetapkan alokasi anggaran dan kegiatan untuk setiap program sesuai alokasi/kuota yang ada, melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada staf program.

3). Fasilitas

Fasilitas dalam hal ini berbentuk sarana dan prasarana juga merupakan faktor penting dalam Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dengan memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas

pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Dimana menurut Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang beliau menyatakan bahwa fasilitas (sarana dan prasarana) dalam kegiatan penyusunan anggaran diperlukan laptop dan jaringan internet dan informasi komunikasi.

Berdasarkan uraian diatas bahwa kewenangan yang diberikan dalam Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang bagi penunjang kegiatan yang dilakukan melalui Tim program penyusunan anggaran melalui SK yang ditandatangani oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang.

4) Sikap (*dispositions*)

Program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang setiap tahun tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa dukungan penuh dari seluruh aparat dan stakeholders terkait baik di lingkungan intern maupun masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga sudah menganggarkan untuk memberikan reward terhadap kesuksesan penyelenggaraan program dan kegiatan tersebut baik berupa honorarium maupun insentif lainnya. Pembangunan partisipatif merupakan model pembangunan yang melibatkan stakehokders dalam semua proses

mulai dari perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi. Para pelaku pembangunan yang disebut stakeholders adalah semua unsur yang terdiri dari pemerintah, Dewan Perwakilan Rakyat dan Masyarakat. Perumusan rencana Pembangunan daerah perlu dilakukan secara demokratis, profesional dan terukur, artinya dapat mewujudkan kebutuhan masa depan, handal, teruji dan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua stakeholders.

Proses Perencanaan pembangunan daerah harus menganut prinsip – prinsip :

- 1)Partisipasi, seluruh anggota masyarakat diharapkan berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan seluruh kegiatan pembangunan.
- 2)Transparansi, setiap kegiatan dari awal (perencanaan), pelaksanaan, pengawasan dari seluruh kegiatan dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan.
- 3)Akuntabilitas, setiap kegiatan seharusnya dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis maupun administrative.
- 4)Keberlanjutan, pembangunan untuk masyarakat harus dapat berkelanjutan dari generasi ke generasi dan ditumbuhkembangkan oleh masyarakat itu sendiri melalui wadah institusi masyarakat yang mandiri dan profesionalisme.
- 5)Profesional, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian bidang masing – masing tetapi mengenali keterkaitan dan keterpaduan dengan bidang – bidang lain.

Partisipasi stakeholders dalam pembangunan merupakan alat dalam

pengambilan keputusan yang diharapkan dapat meminimalkan peran politik dalam pembangunan. Pembelajaran bagi masyarakat dalam mengikuti proses pembangunan dari bawah ke atas (*bottom-up*)

Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemauan untuk melaksanakannya, sehingga dalam prakteknya tidak terjadi bias.

Adapun indikator yang dapat dipakai atau digunakan dalam mengukur Disposisi tersebut adalah :

1. Pengangkatan tim program penyusunan anggaran.

Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh Atasannya. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan.

Dimana menurut Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang menyatakan bahwa mekanisme yang dipenuhi didalam mengangkat Tim program penyusunan anggaran untuk menjalankan suatu program adalah berdasarkan Surat Keputusan Kepala

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang.

2. Insentif

Salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan insentif (penambahan penghasilan), yang diberikan untuk meningkatkan gairah kerja. Dengan cara menambah penghasilan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang menyatakan bahwa kriteria yang harus dijalankan didalam menetapkan insentif bagi para tim program penyusunan anggaran berupa honorarium.

Berdasarkan uraian diatas bahwa kriteria yang harus dijalankan dalam menetapkan insentif bagi staf keuangan tersebut adalah didalam melaksanakan tugas, diberikan insentif berupa honorarium.

2. Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*)

Dalam penyelenggaraan program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang. Struktur birokrasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang adalah sebagai berikut :

- 1) Kepala BKPSDM mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, merumuskan, membina, mengendalikan,

mengkoordinasikan dan mempertanggung jawabkan kebijakan dan pelaksanaan unsur penunjang urusan pemerintahan meliputi Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Kepala BKPSDM menyelenggarakan fungsi :

1. perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
2. penyelenggaraan urusan penunjang urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
4. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala dalam mengimplementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang diantaranya :

1. Tahapan dan Jadwal penyusunan RAPBD belum sepenuhnya dijalani sesuai dengan kesepakatan awal
2. KUA dan PPAS yang sering berubah-ubah dikarenakan adanya tarik ulur kepentingan politis sehingga menghambat pelaksanaan program.
3. Penetapan APBD belum sesuai dengan waktu yang ditentukan

Akan tetapi seluruh rangkaian tahapan penyusunan Program dan Kegiatan tersebut masih dapat dilaksanakan seluruhnya meskipun mengalami keterlambatan waktu.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang haruslah mentaati Tahapan dan Jadwal yang telah ditentukan sehingga pelaksanaan kebijakan bisa tepat pada waktunya. Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan secara umum cukup berhasil karena sebagian besar Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang dapat diimplementasikan atau dilaksanakan.

Saran

a) Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di bagian Bidang

Pengembangan Karir Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang agar dapat melaksanakan seluruh tahapan pelaksanaan kegiatan dengan baik.

b) Koordinasi lebih aktif dan terus menerus dengan bagian perencanaan agar terjalin frame yang sama dalam pelaksanaan, hal ini diharapkan dapat meminimalkan pengaruh politis atau KKN maupun kecurangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. Dasar-Dasar kebijakan Publik, CV. Alfabeta, Bandung.
- Achmadi dan Nabuko, 1997, Metode Penelitian, cet. Pertama, Bumi Aksara, Jakarta
- Anang, A dan H. Indrijani. 2002. Metode Aktual Pendugaan Nilai Pemuliaan, Jakarta
- Arikunto, suharsimi, 1996, Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek, Rineka Cipta, Jakarta
- Choliq, E,et.al, 1994, Evaluasi Proyek: suatu Pengantar, Pioner Jaya, Bandung
- Danim, Sudarwan, 2000, Pengantar Studi Penelitian Kebijakan, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Dunn, William N, 1998, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Gadjahmada University Press, Yogyakarta

- Dipohusodo, Istimawan, 1996, Manajemen Proyek dan Konstruksi Jilid I, Kanisius, Yogyakarta.
- Edward III, George C, 1980, Implementing Public Policy, Six Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New Jersey
- Gandi, J.W., dkk. 2014. Manajemen Gizi dan Dietetika Edisi 2. EGC. Jakarta
- Imam, Soeharto, 1999, Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional, Erlangga, Jakarta
- Irianto, J. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya : Insan Cendekia
- Islamy, M. Irfan, 2001 Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara, Bumi Aksara, Jakarta
- Juliantoro, Dadang, 2000, Arus Bawah Demokrasi Otonomi dan Pemberdayaan Desa, Lapera Pustaka Utama, Yogyakarta.
- Komaruddin, 2000, Principle Of Management Planning, Kappa-Zigma Publisher, Bandung
- Muhajir, 2000, Metode Penelitian Kualitatif, Raka Serasin, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy, 1994, Metode Penelitian Kualitatif, Remaja Rosda Karya, Bandung
- Nazir, Moh, 2000, Metodologi Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rahmat, 1997, Metode Penelitian Komunikasi, Bandung: Remaja Karya
- Robert, and Vijay Govindarajan, 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Surakhmad 1995, Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik, Transito, Bandung
- Situmorang, V.M dan Yusuf Tohir, 1994, ASPEC Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparat Pemerintah, Rineka Cipta, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2003, Filsafat Administrasi, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Silalahi, Ulbert, 2002, Studi Tentang Ilmu Administrasi, Algensindo Ofset, Bandung
- Sugiyono, 2005, Metode Penelitian Administrasi, Edisi ke-12, Alfabeta, Bandung
- Suwatno, et.al, 2002, Manajemen Modern, Zafira, Bandung
- Sugandha, Daan, 1992, Pengantar Administrasi Negara, Intermedia, Jakarta
- Sumodiningrat, Gunawan. 2009. Pemberdayaan Masyarakat. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Soedjadi, 1995, Organisasi And Metode Penunjang Proses Manajemen, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1995, Pengantar Administrasi Pembangunan, LP3ES, Jakarta
- Wahab, Solichin Abdul, 2005, Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Bumi Aksara, Jakarta.
- Zurnali, Cut. 2004. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Prilaku ProduktifKaryawan*. Bandung

