

# Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

## *Implementation of Government Regulation No. 11 of 2017 JO Government Regulation No. 17 of 2020 concerning Management of Civil Servants in Developing ASN Competencies at the Human Resources Development Agency of North Sumatra Province*

**Ramal, Isnaini\* & Budi Hartono**

Program Magister Administrasi Publik, Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 20 Juni 2022; Direview: 23 Juni 2022; Disetujui: 02 Agustus 2022

\*Corresponding Email: [isnaini@staff.uma.ac.id](mailto:isnaini@staff.uma.ac.id)

### **Abstrak**

Tujuan dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui gambaran implementasi dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif untuk menjawab permasalahan yang ada. Analisis data penelitian ini dilakukan dengan cara reduksi data; penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian didapatkan bahwa implementasi yang dilakukan tidak maksimal yaitu: komunikasi tidak maksimal disebabkan tidak semua informasi diberikan kepada pegawai; sumber daya manusia masih kurang dan tingkat kesadaran tentang manajemen PNS masih kurang; disposisi tanggungjawab pegawai masih sangat rendah dalam melaksanakan pekerjaannya; struktur birokrasi koordinasi pegawai kurang baik karena kesadaran pegawai dalam meningkatkan kompetensi terkait Manajemen PNS masih harus lebih ditingkatkan lagi. Faktor penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara seperti: Tidak semua informasi disampaikan, Sumber daya manusia yang dimiliki dianggap masih kurang baik beberapa pegawai kurang bertanggungjawab koordinasi antar pegawai masih kurang optimal.

**Kata Kunci:** Implementasi; Manajemen; Pengembangan Kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia.

### **Abstract**

*The purpose of this paper is to describe the implementation and the factors that support and hinder Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management in developing ASN competencies at the Office of the Human Resources Development Agency of North Sumatra Province. The type of research used is qualitative to answer the existing problems. The data analysis of this research was carried out by means of data reduction; Presentation of data and drawing conclusions or verification. The results of the research found that the implementation was not optimal, namely: Communication was not optimal because not all information was given to employees; Human Resources are still lacking and the level of awareness about PNS Management is still lacking; Disposition of employee responsibilities is still very low in carrying out their work; Bureaucratic Structure Coordination of employees is not good because employee awareness in improving competencies related to PNS Management still needs to be further improved. The inhibiting factors for the implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management in developing ASN competence at the Office of the Human Resources Development Agency of North Sumatra Province such as Not all information being conveyed, Human resources are considered to be not good, some employees are less responsible for coordination between employees, there is still a lack optimal.*

**Keywords:** Implementation; Management; Competency Development Human Resource Development.

**How to Cite:** Ramal, Isnaini., & Hartono, B. (2022). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (2): 1388-1397.



## PENDAHULUAN

Tujuan Negara Indonesia tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945 dalam alinea ke 4 (empat) yang menyatakan bahwa Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alenia keempat menyebutkan bahwa untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial merupakan tujuan Nasional yang harus diwujudkan. Untuk melaksanakan tujuan nasional itulah setiap tugas dan tanggung jawab Negara dituangkan dalam setiap peraturan perundangundangan. Dari tujuan Nasional dan tuntutan dari masyarakat maka Indonesia menjadikan pemerintahan yang berorientasi kepada pelayanan publik.

Implementasi, menurut Kamus Praktik Bahasa Indonesia adalah pelaksanaan, penerapan (Adi, 2001). Implementasi adalah perluasan aktifitas yang saling menyesuaikan, memahami apa yang seharusnya terjadi setelah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yang mencakup usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Tjilen, 2020).

Implementasi kebijakan diperlukan mengacu pada pandangan para pakar bahwa setiap kebijakan yang telah dibuat harus diimplementasikan. Proses implementasi dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan disalurkan untuk mencapai sasaran. Implementasi merupakan fungsi yang terdiri dari maksud dan tujuan, dan hasil dari akibat. Implementasi merupakan persamaan fungsi dari kebijakan, formator, implementor, inisiator, dan waktu (Sabatier, 1983).

Model implementasi kebijakan dijelaskan dengan dua pendekatan yaitu: pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan *top down* misalnya dapat disebut sebagai pendekatan yang mendominasi awal perkembangan studi implementasi kebijakan, walaupun di kemudian hari terdapat perbedaan-perbedaan sehingga menelurkan pendekatan *bottom up*. Namun pada dasarnya dua pendekatan ini bertitik-tolak pada asumsi-asumsi yang sama dalam mengembangkan kerangka analisis tentang studi implementasi. Inti dari kedua pendekatan ini adalah sejauh mana tindakan para pelaksana (administrator dan birokrat) sesuai dengan prosedur serta tujuan yang telah digariskan oleh para pembuat kebijakan (Agustino, 2020).

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa: "Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), diharapkan mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintah, termasuk di dalamnya melayani masyarakat" (Undang-Undang (UU) Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014).

Manajemen PNS Negeri Sipil menurut UU Nomor 43 tahun 1999 Pasal 1 ayat (8) adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian (Sedarmayanti, 2009).

Tujuan Manajemen PNS Negeri Sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (Dwiyanto, 2017). Dalam hal kepegawaian daerah, pada khususnya promosi, mutasi dan demosi merupakan fenomena yang sering terjadi di sebuah organisasi perangkat daerah (Felix, 2022).

Selain itu juga, pada sistem manajemen kepegawaian didasarkan pada sistem yang mengedepankan prinsip profesionalisme/kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, obyektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Atau yang sekarang dipahami sebagai Sistem Merit (*Merit System*). Sistem merit dilakukan berdasarkan



kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas (Daryanto, 2007). Di mana Kompetensi tersebut meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan (Khobiburrohma, Margareta, & Hasbullah, 2020).

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2005). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai (Fathurrochman, 2017).

Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. *“Development the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning”* (Smith, 2000). Artinya bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Pengembangan kompetensi ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara ASN/PNS daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai. Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan ASN (Rahman, Amarullah, & Hidayah, 2020).

Berdasarkan data Alumni di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara nampaknya kompetensi aparatur masih merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari segi kompetensi pengetahuan/intelektual (pendidikan formal), kompetensi keterampilan (pelatihan struktural, pelatihan teknis/fungsional, kursus, penataran), dan kompetensi pengalaman (masa kerja, pengalaman jabatan/kepemimpinan), serta kompetensi sikap. Kebanyakan pegawai masih sangat kurang dalam hal Diklat Teknis yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi keterampilan yang berhubungan langsung dengan bidang tugas masing-masing. Rendahnya kompetensi dari sebagian besar aparatur/pegawai tersebut secara nyata ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan terutama dalam hal mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan jabatan, menghadapi dan menyelesaikan persoalan atau hambatan/kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan jabatan, menyelesaikan tugas pekerjaan secara efisien efektif, dan tepat waktu, serta memenuhi tuntutan kinerja yang sudah ditetapkan.

Dengan adanya latar belakang di atas, maka tujuan dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui gambaran implementasi dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

#### Tabel. Penelitian Terdahulu



<http://mahesainstitute.web.id/ojs2/index.php/jehss>

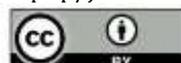


[mahesainstitut@gmail.com](mailto:mahesainstitut@gmail.com)

1390



No.	Nama Peneliti (Tahun Penelitian), Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rinanda Wahyudi (2019), Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS Negeri Sipil (Wahyudi, 2019)	Bentuk Penelitian, Penelitian Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan analisis data Creswell	Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dimana Peraturan Pemerintah ini merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Penetapan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin keselarasan potensi PNS untuk pengembangan karier PNS. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat telah memiliki Rapermen Pola Karier instansi.
2	Rudiansyah (2019), Analisis Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen PNS Negeri Sipil Terhadap Pangkat dan Jabatan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi (Rudiansyah, 2019).	Bentuk Penelitian, menggunakan Metode Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan reduksi data, penyajian data, dan mengambil kesimpulan lalu di verifikasi	Manajemen PNS negeri sipil terhadap pangkat dan jabatan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dilaksanakan dengan meningkatkan partisipasi pegawai dan PNS di Muaro Jambi, di mana BKD dan PNS di Muaro Jambi dapat mendapatkan kesempatan guna mendapatkan kenaikan pangkat dan jabatan dengan cara melengkapi persyaratan yang telah ditetapkan dan memberikan keterbukaan informasi dalam kenaikan pangkat dan jabatan, di mana informasi dapat ditemukan baik media cetak ataupun media online. Oleh karena itu, seluruh komponen PNS di lapangan pemerintah daerah Muara Jambi dapat memperoleh akses terhadap pengumuman kenaikan pangkat dan jabatan mudah dan efisien.
3	Adrianto AM (2019), Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan Public Service pada kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep (AM, 2019)	Bentuk Penelitian, menggunakan Riset Lapangan (field research) Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan metode Induktif dan Metode Deduktif	Strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan Public Service pada kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep yaitu melakukan berbagai kegiatan guna untuk mengembangkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu bimbingan teknis (bimtek), dengan adanya kegiatan ini maka pegawai akan selalu diikutkan jika diadakan kegiatan tersebut, dan latihan kepemimpinan yang dilakukan tergantung dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) jika ingin menyelenggarakan
4	Eunike Awalla, dkk Pengembangan Kompetensi ASN di Kantor BKD Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud (Awalla,	Bentuk Penelitian, Penelitian Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi	Penerapan pengembangan kompetensi berdasarkan Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang ASN sudah diterapkan pemerintah daerah, meskipun untuk pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah berbasis regional content bukan hanya berbasis pemenuhan kebutuhan mendasar organisasi,



---

Tulusan, & Laloma, 2018).	Teknik Analisis Data, menggunakan tahap Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan mengambil kesimpulan lalu di verifikasi	pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi masih dibatasi minimnya anggaran dan tenaga pengelola.
---------------------------	---	--

---

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk menjawab permasalahan yang sudah di uraikan sebelumnya. Pendekatan kualitatif memfokuskan manusia sebagai instrument penelitian maka akan mempermudah penyelesaian dengan kenyataan yang terjadi di lapangan (Moleong, 2018). Penelitian kualitatif sebagai tradisi yang dilakukan dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental bergantung pada pengamatan kepada manusia di kawasannya sendiri serta hubungan dengan orang tersebut dalam bahasanya dan peristiliahannya.

Penelitian kualitatif memberikan penekanan pada upaya untuk menjawab makna yang ada di balik realitas dan terungkap lewat data yang terkumpul. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang disampaikan oleh orang-orang dan perilaku (Bungin, 2008).

Informan adalah seorang yang mampu memberikan informasi kepada peneliti tentang situasi dan kondisi latar penelitian sehingga harus memiliki banyak pengetahuan mengenai latar penelitian (Moleong, 2018). Penentuan informan penelitian menggunakan *purposive sampling*. Penentuan informan penelitian berdasarkan pada pertimbangan informan yang dapat memberikan informasi yang selengkap lengkapnya dan relevan dengan penelitian yang dilakukan. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Informan Kunci = Kepala Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Provinsi Sumatera Utara
- b) Informan Utama = Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan
- c) Informan Tambahan = Struktural, Widya swara dan Staf

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013). Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data. Teknik pengumpulan data penelitian ini penulis lakukan dengan cara sebagai berikut:

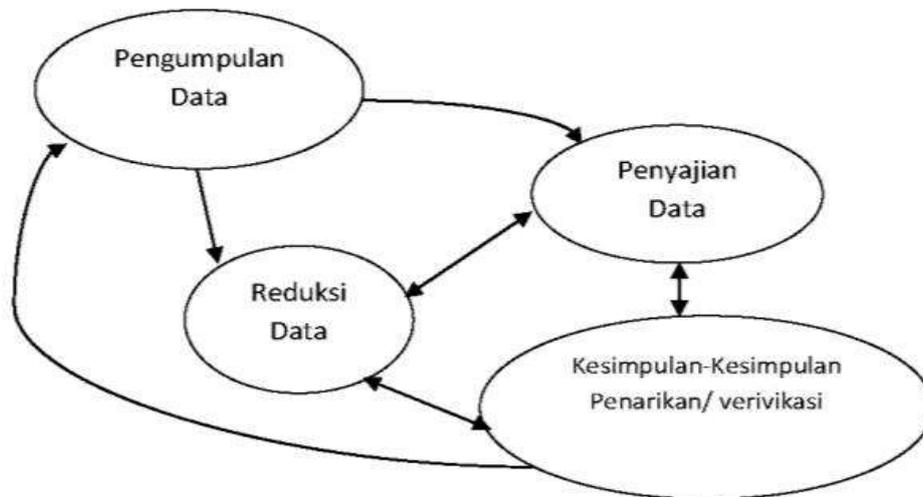
1. Observasi, sebagai upaya yang penulis lakukan guna memperoleh data dengan langkah-langkah sistematis dan terukur, melalui pengamatan, pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang dibutuhkan dalam mendukung penelitian ini.
2. Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*), Teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen pedoman wawancara dimaksudkan untuk mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian tentang situasi sosial (*setting sosial*).

Bentuk-bentuk pertanyaan dalam teknik wawancara dalam bentuk:

- Pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman dan perilaku.
- Pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat.
- Pertanyaan berkaitan dengan perasaan.
- Pertanyaan berkaitan dengan pengetahuan.
- Pertanyaan yang berkaitan dengan indera.
- Pertanyaan yang berkenaan dengan latar belakang.



Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2013). Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh (Miles & Huberman, 1992). Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display* dan *data conclusion drawing/verification*.



**Gambar 1:** Komponen dalam Analisis Data

Sumber: Komponen dalam analisis data (*interactive model*) Miles dan Huberman

Analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan pendapat Miles and Huberman dalam Sugiyono, dengan cara: reduksi data, yaitu data yang peneliti peroleh selama di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. 2) Penyajian data. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penarikan kesimpulan atau verifikasi. Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Somantri, 2010).

Sebagaimana dipahami penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Selanjutnya penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menghambat proses Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dari berbagai aspek. Sebagaimana yang diungkapkan pada Bab II George C. Edward III, implementasi kebijakan sebagai suatu proses yang dinamis, dimana terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi kebijakan. George C. Edwards III juga menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah kurangnya perhatian pada persoalan implementasi kebijakan (Tangkilisan & S, 2003). Agar implementasi kebijakan menjadi efektif, Edwards menyarankan empat isu pokok yang harus diperhatikan, yaitu komunikasi, sumber daya, komitmen atau disposisi, dan struktur birokrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

**Komunikasi.** Komunikasi pada Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara meliputi Transmisi, Kejelasan, dan Konsistensi berikut hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

Transmisi. Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah transmisi. Transmisi merupakan suatu penyampaian informasi dari pihak satu ke pihak lainnya. Penyampaian informasi disini adalah untuk melakukan peningkatan kompetensi ASN yang ada di BPSDM Provinsi Sumatera Utara dengan cara melakukan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Minimal 20 JP (Jam Pelajaran) per Tahun. Penyampaian informasi ini harus dilakukan dengan baik untuk menghasilkan suatu pelaksanaan kebijakan yang optimal. Penyampaian informasi tentunya tidak selalu berjalan dengan baik seringkali terjadi masalah dalam penyampaian informasi seperti adanya salah pengertian atau kesalahpahaman yang disebabkan oleh *human error* atau faktor lainnya seperti banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses penyampaian informasi. Transmisi komunikasi atau penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan informan dapat disimpulkan bahwa penyampaian informasi telah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku terkait Manajemen PNS yang dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

Kejelasan. Syarat komunikasi berikutnya adalah komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan atau ambigu. Penyampaian informasi harus disampaikan dengan benar-benar jelas supaya tidak akan terjadi kesalahpahaman antara individu yang satu dengan individu lainnya. Kejelasan dalam memberikan informasi dan berkomunikasi dapat menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan, maka dari itu dibutuhkan suatu komunikasi yang benar-benar jelas. Informasi yang jelas menjadi faktor keberhasilan dalam menyampaikan informasi, dengan informasi yang jelas pula dapat menyebabkan maksud dan tujuan dalam suatu program dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kejelasan informasi haruslah bersifat terbuka dan menyeluruh kepada pihak-pihak yang membutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dapat disimpulkan bahwa informasi terkait Manajemen PNS yang diberikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara belum maksimal karena masih terdapat pegawai yang belum memahami informasi disebabkan penyampaian informasi terlalu cepat bagi pegawai untuk didengarkan.

Konsistensi. Konsistensi informasi yang disampaikan, yaitu perintah ataupun informasi yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah jelas dan konsistensi untuk dapat diterapkan dan dijalankan. Apabila perintah yang diberi seringkali berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

**Sumber daya.** Sumber daya menjadi salah satu faktor penting dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya kewenangan dan sumber daya fasilitas.

Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan. Jadi efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat tergantung kepada daya manusia (aparatur) yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan. Sumber daya manusia tersebut harus mengetahui apa yang harus dilakukan (*knowing what to do*). Oleh karena itu, sumber daya manusia pelaku kebijakan



(implementors) tersebut juga membutuhkan informasi yang cukup tidak saja yang berkaitan dengan bagaimana cara melaksanakan kebijakan, tetapi juga mengetahui arti penting (*esensi*) data mengenai kepatuhan pihak lain yang terlibat terhadap peraturan dan pengaturan (*rules and regulations*) berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan yang telah dilakukan dan disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dianggap masih kurang baik dan perlu dilakukan peningkatan kemampuan bagi pegawai melalui uji kompetensi pegawai.

**Sumber Daya Anggaran.** Sumber daya berikutnya yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan adalah dana (anggaran) dan peralatan yang diperlukan untuk membiayai operasionalisasi pelaksanaan kebijakan. Terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan pada publik yang harus diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan para pelaku kebijakan tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal dan mereka tidak mendapatkan insentif sesuai dengan yang diharapkan sehingga menyebabkan gagalnya pelaksanaan program.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan dapat disimpulkan bahwa sumber daya anggaran yang digunakan untuk peningkatan kompetensi aparatur telah diatur dalam APBD Sumatera Utara yang dialokasikan untuk pendidikan dan pelatihan.

**Sumber Daya Kewenangan.** Kewenangan juga merupakan sumber daya lain yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Kewenangan sangat diperlukan, terutama untuk menjamin dan meyakinkan bahwa kebijaksanaan yang akan dilaksanakan adalah sesuai dengan yang mereka kehendaki.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat disimpulkan bahwa kewenangan yang dimiliki pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara adalah Kepala Badan yang mengatur dan mengawasi jalannya instansi dan kebijakan yang dibuat agar dilaksanakan.

**Disposisi.** Disposisi merupakan sikap dari pelaksana kebijakan harus memiliki kemampuan dalam pelaksanaannya. Sifat tersebut seperti komitmen, kejujuran dan tanggungjawab yang akan dijelaskan sebagai berikut.

**Kewajiban.** Kewajiban atau komitmen dari pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan. Tanpa adanya kewajiban maka pelaksana tidak akan bekerja dengan serius melakukan pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dapat disimpulkan bahwa kewajiban telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah dimiliki untuk menjalankan kebijakan yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

**Tanggungjawab.** Tanggungjawab merupakan sifat pribadi seorang dalam suatu pekerjaan berkaitan dengan tugas dan wewenangnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab beberapa pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara kurang baik, karena didapati beberapa pegawai kurang bertanggungjawab dengan pekerjaan yang telah dikerjakan.

**Kejujuran.** Kejujuran merupakan salah satu sifat dari seseorang yang cukup mempengaruhi pekerjaannya. Seseorang perlu menjunjung tinggi kejujuran dalam melakukan tindakan, baik dalam pekerjaan ataupun penilaian. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dapat disimpulkan bahwa tingkat kejujuran yang dimiliki pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik.

**Struktur Birokrasi.** Struktur Birokrasi dapat mempengaruhi implementasi kebijakan yang ada pada suatu instansi atau organisasi. Struktur birokrasi meliputi mulai dari pembagian tugas dan koordinasi seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut ini.

**Pembagian Tugas.** Pembagian tugas pada struktur organisasi merupakan suatu hal yang harus dilakukan agar setiap pegawai berperan sesuai dengan tugas dan keahlian masing-masing. Pembagian tugas perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan tugas dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa

pembagian tugas pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara telah sesuai dengan ketentuan yaitu berdasarkan Permen PAN-RB yang terbaru.

**Koordinasi.** Koordinasi berfungsi sebagai penghubung antara kegiatan yang awalnya tidak terhubung menjadi terhubung satu sama lain. Koordinasi menjadikan suatu kegiatan menjadi terstruktur menjadikan kegiatan lebih efisien. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa tingkat koordinasi antar pegawai masih kurang optimal disebabkan niat untuk meningkatkan kompetensi pegawai masih kurang baik.

**Standard Operating Procedure (SOP).** Pada suatu kegiatan yang membutuhkan kerja sama orang lain di instansi memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dapat membantu pekerjaan. Berdasarkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa SOP telah dilakukan sesuai dengan arahan yang telah diberikan oleh pemerintah Provinsi Sumatera Utara untuk melaksanakan Manajemen PNS.

### **Faktor hambatan dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara harus menjalankan kebijakan terkait Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang akan diimplementasikan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara termasuk Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

**Komunikasi.** Tidak semua informasi disampaikan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara tentang Manajemen PNS, masih terdapat pegawai yang belum memahami informasi yang diberikan terkait peraturan tentang Manajemen PNS.

**Sumberdaya.** Sumberdaya manusia yang dimiliki Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dianggap masih kurang baik dan perlu dilakukan peningkatan kemampuan bagi pegawai melalui uji kompetensi pegawai.

**Disposisi.** Didapati beberapa pegawai kurang bertanggungjawab dengan pekerjaan yang telah dikerjakan sangat tidak berkompeten di bidangnya.

**Struktur Birokrasi.** Tingkat koordinasi antar pegawai masih kurang optimal disebabkan niat untuk meningkatkan kompetensi pegawai masih kurang baik.

### **SIMPULAN**

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara tidak maksimal yaitu: Komunikasi tidak maksimal disebabkan tidak semua informasi diberikan kepada pegawai; Sumberdaya Manusia masih kurang dan tingkat kesadaran tentang Manajemen PNS masih kurang; Disposisi Tanggungjawab pegawai masih sangat rendah dalam melaksanakan pekerjaannya; Struktur Birokrasi Koordinasi pegawai kurang baik karena kesadaran pegawai dalam meningkatkan kompetensi terkait Manajemen PNS masih harus lebih ditingkatkan lagi.

Faktor penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara seperti: Tidak semua informasi disampaikan, Sumberdaya manusia yang dimiliki dianggap masih kurang baik beberapa pegawai kurang bertanggungjawab koordinasi antar pegawai masih kurang optimal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adi, D. (2001). *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*. Surabaya: Fajar Mulia.  
Agustino, L. (2020). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Edisi Revisi Ke-2*. Bandung: Alfabeta.



- AM, A. (2019). *Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Meningkatkan Public Service Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep* (Skripsi). Universitas Muhammadiyah Makassar, Makassar.
- Awalla, E., Tulus, F., & Laloma, A. (2018). Pengembangan Kompetensi ASN Di Kantor BKD Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(56).
- Bungin, M. B. (2008). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Daryanto, A. (2007). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *E-Journal BKN*, 1(2).
- Dwiyanto, A. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(2). <https://doi.org/10.33369/MAPEN.V11I2.3210>
- Felix, D. S. (2022). *Pelaksanaan Administrasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan* (Diploma thesis). Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khobiburrohma, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, MS. H. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahman, M. A., Amarullah, R., & Hidayah, K. (2020). Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.656>
- Rudiansyah. (2019). *Analisis Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen PNS Negeri Sipil Terhadap Pangkat dan Jabatan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sultan Thaha, Jambi.
- Sabatier, P. (1983). *Implementation and Public Policy*. California: Scott Foresman and Company.
- Sedarmayanti. (2009). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan kepemimpinan Masa Depan. In *Refika Aditama*.
- Smith, A. (2000). *Training and Development in Australia* (Second Edition). Melbourne: Reed International Books Australia.
- Somantri, G. R. (2010). *Memahami Metode Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, & S, H. N. (2003). *Implementasi Kebijakan Publik: Transformasi Pikiran George Edwards*. Yogyakarta: Lukman Offset & YPAPI.
- Tjilen, A. P. (2020). *Konsep, Teori, dan Teknik, Analisis Implementasi, Kebijakan Publik: Studi Implementasi Program Rencana Strategis Pembangunan Kampung* (F. Papilaya, Ed.). Bandung: Nusamedia.
- Undang-undang (UU) tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Indonesia: LN.2014/No. 6, TLN No. 5494, LL SETNEG: 79 HLM.
- Wahyudi, R. (2019). *Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Studi Tentang Sistem Pola Karier di Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat)* (Skripsi). Universitas Brawijaya, Malang.

