

Implementasi Kebijakan ASN sebagai Pelaksana Kebijakan Publik dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah, Provinsi Sumatera Utara

Implementation of ASN Policy as Implementing Public Policy in Improving Employee Performance at the Office of the Regional Civil Service Agency of North Sumatra Province

Heny Anggraini, Zainuddin & Budi Hartono*

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

Diterima: 16 Juli 2022; Direview: 17 Juli 2022; Disetujui: 17 September 2022

*Corresponding Email: budihartono@staff.uma.ac.id

Abstrak

Tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut: Mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Mengetahui dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini merupakan desain kualitatif. Pendekatan penelitian berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan Dengan demikian, penelitian kualitatif berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme menjadi dasar peneliti menafsirkan temuan-temuan penelitian sehingga menjadi gambaran penelitian yang terjadi. Model Implementasi kebijakan yang dikembangkan Edward III disebut dengan Direct and Indirect Impact on Implementation. Menurut Edward III ada empat variabel ataupun faktor yang mempengaruhi dalam kebijakan publik yaitu Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Keempat faktor tersebut harus berjalan secara simultan karena keempat faktor itu saling berhubungan.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan; Aparatur Sipil Negara; Kebijakan Publik; Kinerja Pegawai

Abstract

The objectives of this research are as follows: Knowing and analyzing the implementation of ASN Policy Functions as Implementing Public Policy in Improving Employee Performance at the Regional Civil Service Agency Office of North Sumatra Province. Knowing and explaining the supporting and inhibiting factors in the Implementation of ASN Policies Functioning as Implementers of Public Policies in Improving Employee Performance at the Regional Personnel Agency Office of North Sumatra Province. This research is a qualitative design. Research approach based on phenomenology and constructivism paradigm in developing science Thus, qualitative research based on phenomenology and constructivism paradigm becomes the basis for researchers to interpret research findings so that they become a description of the research that occurs. The policy implementation model developed by Edward III is called Direct and Indirect Impact on Implementation. According to Edward III, there are four variables or factors that influence public policy, namely Communication, Resources, Disposition and Bureaucratic Structure. The four factors must run simultaneously because the four factors are interrelated.

Keywords: Policy Implementation; State Civil Apparatus; Public policy; Employee Performance

How to Cite: Anggraini, H. Zainuddin, & Hartono, B. (2022) Implementasi Kebijakan Asn Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (2): 863-875.



PENDAHULUAN

Dalam menjalankan sebuah negara, pemerintah dalam hal ini sebagai pihak eksekutif dalam tata kenegaraan berfungsi sebagai roda yang menjalankan pemerintahan. Apalagi dengan berlakunya otonomi daerah maka pemerintah daerah secara langsung memberikan sumbangsih yang besar dalam menjalankan roda pemerintahan. Berdasarkan Pasal 1 Angka 1 Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, aparatur sipil negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintahan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur dan membedakan antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, yang keduanya adalah sama-sama merupakan Aparatur Sipil Negara. Pasal 1 Angka 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 merumuskan bahwa "Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah." Berdasarkan pengertian ASN tersebut, jelaslah bahwa dalam ASN terdapat Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah diberi wewenang baik secara terikat maupun wewenang bebas untuk mengambil keputusan- keputusan untuk melakukan pelayanan publik, wewenang terikat artinya segala tindakan yang dilakukan oleh pemerintah sesuai dengan aturan dasar, sedangkan wewenang bebas artinya pemerintah secara bebas menentukan sendiri mengenai isi dari keputusan yang akan dikeluarkan karena aturan dasarnya memberi kebebasan kepada penerima wewenang. Wewenang pemerintah tersebut adalah penyelenggaraan pembangunan di segala aspek termasuk didalamnya adalah pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dan pengangkatan tenaga honorer di daerah.

Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan. Penggerak dari sistem organisasi pemerintahan adalah manusia yang ada di dalamnya, yaitu pegawai yang bekerja dalam kerangka tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Sarana prasarana dalam kegiatan organisasi menjadi media bagi sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya. Dalam rangka mendukung reformasi birokrasi secara konsisten dibidang kepegawaian, maka pemerintah mengganti Undang-Undang kepegawaian yaitu Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dengan Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Dalam UU ASN yang baru ini ditegaskan mengenai pengembangan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pengembangan karier yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tercantum pada pasal 69, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang tercantum pada pasal 102. PNS merupakan pegawai yang memiliki syarat kelengkapan untuk bekerja di suatu instansi pemerintahan berdasarkan pengangkatan dari pejabat yang berwenang, dengan penentuan jangka waktu, karir tertentu sebagai batasan masa kerja sesuai dalam undang-undang yang mengatur.

Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangannya selanjutnya yang dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian, serta syarat-syarat objektif lainnya. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil untuk setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (selanjutnya disebut UUD NRI Tahun 1945). PNS juga mempunyai tugas, yang diatur dalam Pasal 11 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (selanjutnya di sebut dengan UU ASN). PNS dalam melakukan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus selalu berpedoman pada nilai dan kode etik kepegawaian. Nilai – nilai yang dimaksud, dijelaskan dalam Pasal 4 UU ASN. Sedangkan kode etik perilaku yang harus dipatuhi oleh Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas, fungsi dan peran, dijelaskan dalam Pasal 5 UU ASN.

Namun dalam kenyataannya pada saat ini banyak PNS yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku, dalam hal ini ketentuan yang dimaksud adalah UU ASN.



Berdasarkan uraian di atas maka tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut: Mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Mengetahui dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan desain kualitatif. Pendekatan penelitian berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (Ikbar, 2012: 146). Fenomenologi merupakan cara peneliti mengidentifikasi, memahami pengalaman-pengalaman hidup manusia dan mengharuskan peneliti mengkaji sejumlah subjek dengan terlibat langsung dan dalam waktu relatif lama guna mengembangkan pola-pola dan hubungan-hubungan makna (Moustakas dalam Creswell, 2007: 21).

Paradigma konstruktivisme memberikan keleluasan kepada peneliti agar membangun makna dari relasi berdasarkan penafsiran terhadap relasi sosial dan kejadian-kejadian selama penelitian. Konseptualisasi diri dan pemikiran manusia yang dinamis akan menjadikan subjek penelitian menarik untuk diamati pada waktu tertentu dan bisa saja berubah pada keadaan lain.

Dengan demikian, penelitian kualitatif berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme menjadi dasar peneliti menafsirkan temuan-temuan penelitian sehingga menjadi gambaran penelitian yang terjadi. Hubungan yang baik dan pemikiran positif diusahakan tercipta dalam relasi juga makna positif dari penelitian berlangsung. Masalah-masalah penelitian yang ditemukan dengan jawaban-jawaban nantinya merupakan kejadian yang bersifat khusus (induktif), hanya pada penelitian ini saja.

Pemahaman ini tidak bertentangan dengan apa yang dikemukakan oleh Anwar, (2022), bahwa fokus peneliti nantinya pada pemahaman dan kemungkinan penggunaan metode-metode berbeda dari masalah-masalah penelitian. Tujuannya, menghasilkan data primer, dari hasil wawancara penelitian dan data sekunder, berupa dokumen juga telaah apa yang dilihat dari observasi peneliti.

Dengan demikian, pada penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, bertujuan membangun kesamaan pandangan terhadap standar, dan kualitas. Melalui dukungan kebijakan publik efektif. Peneliti menjadi penafsir temuan wawancara, dokumentasi dan juga observasi selama proses itu dilaksanakan. Interaksi antara peneliti dengan informan dilakukan dalam membangun sikap percaya pada akhirnya menjadi bagian dari jawaban penelitian secara terbuka dan berusaha memperbaiki kesalahan-kesalahan.

Informan penelitian atau subyek penelitian adalah individu-individu tertentu yang dipilih secara sengaja yang diwawancarai untuk kepentingan informasi, yang akan memberikan jawaban atas permasalahan penelitian.

Dalam Lexy (2008:132) disebutkan: Informan merupakan orang yang bermanfaat untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dari latar penelitian. Informan memberikan pandangannya tentang nilai-nilai, sikap, interaksi sosial, yang berlangsung dalam penelitian ini yaitu tentang Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Informan terdiri dari: Informan Kunci: Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara; Informan Utama: Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbidang; Informan Tambahan: Staff

Analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan pendapat Miles & Habermann (1992) dan Ali, M., Nasution, A., & Mardiana, (2019), dengan cara: Reduksi data; Sajian data dan Penyimpulan data. Reduksi data merupakan proses peneliti melakukan pemilihan, penyederhanaan dan memfokuskan data kasar ke dalam catatan lapangan. Diperoleh abstraksi, gambaran data secara umum dari data-data wawancara dan observasi penelitian. Sajian data atau reduksi data, menjadi proses merangkan data penelitian sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Rangkaian data tersebut akan mempermudah peneliti untuk membuat kesimpulan atau tindakan, sebagai usul atau saran-saran penelitian nantinya. Verifikasi atau kesimpulan data, upaya peneliti menjelaskan tentang makna data dalam bentuk yang menjelaskan alur sebab dari kesimpulan tersebut. Penjelasan dari hal ini menunjukkan pernyataan-pernyataan yang dapat dibuktikan kebenarannya dari data-data sebelumnya.

Keabsahan penelitian didasarkan pada validasi data penelitian dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan upaya peneliti untuk memvalidasi, yakni menguji kesahihan antara sumber data yang satu dengan sumber data lainnya atau metode yang satu dengan metode lainnya (Suriani & Anwar, 2022). Pada penelitian ini, validasi atau pengujian kebenaran sumber data penelitian akan dilakukan dengan membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara penelitian.

Pelaksanaan triangulasi data ini, dimulai dari sumber data, yakni informan penelitian. Akan dilakukan cek silang dari satu informan kepada informan lainnya. Tujuannya untuk memperoleh informasi lain yang mungkin menambah atau bahkan menyangkal pernyataan dalam wawancara penelitian terdahulu. Inilah yang menjadi validasi kontesktual, pada penelitian ini tetap mengacu pada standar Peningkatan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 10 tentang Pegawai ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik, Pelayanan Publik, Perikat Dan Pemersatu Bangsa.

Prosedur penelitian yang dilakukan mengacu pada penggunaan data wawancara sebagai data utama. Tanya jawab secara mendalam dengan informan, yakni orang-orang tertentu yang akan digunakan sebagai sumber informasi. Ekplanasi atau penjelasan yang diberikan informan diteliti dengan cermat. Menjelaskan obyek penelitian dari data terkumpul. Dikelompokkan menjadi variabel mandiri dengan tindak membandingkan atau menghubungkan dengan variabel lain. Berusaha menjawab Peningkatan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, faktor pendukung serta faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Data-data temuan akan dijadikan dasar pengambilan kesimpulan.

Melakukan triangulasi (triangulate) sumber-sumber data berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber wawancara, observasi dan dokumentasi. Tujuannya untuk memperkuat paparan data yang ditemukan secara menyeluruh. Hasil penelitian menjadi jawaban dari tujuan yang hendak dicapai sehingga sejumlah sumber data atau hasil wawancara penelitian sebagai data utama akan diperkuat dengan data-data lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan, sementara Informasi mengenai kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan (Asamat et al., 2021). Keberhasilan suatu implementasi dari kebijakan dapat terwujud apabila komunikasi yang dibangun diantara implementor dan implementor kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik dan maksimal. Sebelum suatu kebijakan diimplementasikan, pelaksana kebijakan harus menyadari bahwa suatu keputusan yang telah dibuat dan perintah untuk melaksanakannya telah dikeluarkan, sehingga mereka bekerja dengan memiliki wewenang masing-masing. Secara umum terdapat tiga indikator dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu yakni transmisi, kejelasan dan konsistensi. Komunikasi yang diteliti dalam permasalahan ini meliputi transmisi atau penyaluran komunikasi atas kejelasan kebijakan yang diterima oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Pengertian Transmisi menurut Edward III adalah menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (implementors) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung (Asamat et al., 2021).

Untuk mengimplementasikan ASN berfungsi sebagai pelaksana Kebijakan public dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara maka sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu kebijakan, ia harus menyadari bahwa suatu kebijakan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya juga telah dikeluarkan. Untuk itu kebijakan harus disampaikan kepada pejabat implementor melalui proses transmisi (penyampaian pesan) yang tersedia.

Kejelasan. Komunikasi harus dapat menyampaikan informasi secara jelas sehingga tidak menimbulkan salah penafsiran atau kebingungan bagi komunikan. Oleh karena itu dalam mengimplementasikan kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, maka penyampaian informasi juga harus disertai dengan penjelasan yang memadai kepada semua pihak yang berkepentingan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis terhadap informan, bahwa pemahaman proses perencanaan dan penganggaran pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara sudah cukup jelas.

Konsistensi. Pengertian Konsistensi menurut Edward III adalah Penyampaian informasi juga harus bersifat konsisten dalam arti tidak berubah-ubah, sehingga semua ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara dapat memahami kebijakan sebagaimana maksud dari pembuat kebijakan sehingga pelaksana kebijakan tidak mengalami kebingungan dalam tugas dan tanggungjawabnya.

Kesimpulan dari uraian diatas adalah Komunikasi perlu dijalankan dengan baik namun menurut Penulis masih perlu dioptimalkan, ini terlihat dari kurangnya melakukan koordinasi antara pimpinan dan bawahan. Pada Transmisi, media komunikasi yang digunakan untuk menyebarluaskan isi kebijakan kepada kelompok sasaran akan sangat berperan. Untuk Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (street-level-bureaucrats) harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua. Dalam hal Konsistensi, Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Pengertian disposisi menurut Edward III dikatakan sebagai "kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan" (Asamat et al., 2021). Edward III mengatakan bahwa: Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (implementors) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Disposisi atau 'sikap dari pelaksana kebijakan' yaitu pelaksana kebijakan selain mengetahui apa yang harus dilakukan juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga ketika melaksanakannya hasilnya tidak menjadi bias karena dilakukan dengan kemampuan yang baik dan bertanggung jawab penuh atas kebijakan yang ada.

1. Pengangkatan Birokrasi. Struktur Birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik (Agustino, 2012),
2. Insentif. Menurut Edward III salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana kebijakan adalah dengan memanipulasi insentif, karena pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan.

Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan, untuk Pengangkatan Birokrasi personil yang melaksanakan kebijakan harus memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. Kemudian pada Insentif pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka

memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Insentif pada tingkat Dinas, Badan dan Biro masih terdapat perbedaan, sebaiknya harus disamakan besaran insentifnya berdasarkan Standar Biaya Masukan (SBM).

Menurut Edward III, sumber daya yaitu menunjuk setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial (Winarno, 2008). Sumber daya manusia adalah kecukupan baik kualitas maupun kuantitas implementor yang dapat melingkupi seluruh kelompok sasaran

Dalam implementasi proses perencanaan dan penganggaran pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara, masalah sumber daya juga merupakan hal yang penting agar dapat melaksanakan dan merealisasikan kebijakan sesuai dengan petunjuk teknis yang ada. Sering terjadi bahwa keterbatasan sumber daya menjadi kendala pelaksanaan kebijakan, sehingga hasil pelayanan terhadap kepentingan publik menjadi kurang maksimum. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni staf, informasi, wewenang dan fasilitas sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Sumber Daya Manusia. Menurut Edward III Sumber daya manusia adalah kecukupan baik kualitas maupun kuantitas implementor yang dapat melingkupi seluruh kelompok sasaran. Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya utama dalam implementasi suatu kebijakan. Kegagalan dapat terjadi dalam implementasi jika staf tidak mencukupi. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak cukup juga tetapi harus mempunyai keahlian serta kemampuan (kompeten dan kapabilitas) dalam melaksanakan suatu kebijakan. Sumber daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Provsu masih perlu ditambah personalianya yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan seperti Programmer, Teknologi Informasi.

Sumber Daya Anggaran. Edward III menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah (Hartini, 2008).

Anggaran memiliki sifat dan fungsi yang sangat besar dalam laju gerak sebuah instansi dalam mencapai kemajuannya. Lebih lanjut lagi anggaran dapat juga dikatakan memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan juga pengendalian. Dengan adanya anggaran maka segala perencanaan kegiatan akan dapat dilakukan dan terkendali. Dalam implementasinya, sumber daya anggaran sudah dialokasikan ke program-program kegiatan yang akan dilaksanakan. Dan setiap satuan kerja sudah memiliki anggaran sendiri yang dapat dicairkan sesuai waktu perencanaan kegiatan. Adapun sumber daya anggaran tersebut berasal dari pemerintah pusat dan daerah.

Sumberdaya Anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara masih belum memadai sehingga perencanaan kegiatan yang dilakukan tidak mencapai target yang direncanakan. Sementara itu Sumber Daya Peralatan digunakan dalam suatu institusi terlebih dahulu harus diidentifikasi agar sesuai dengan kebutuhan. Hal-hal yang perlu diidentifikasi terlebih dahulu berupa jenis dan kesesuaian peralatan yang dibutuhkan, sehingga peralatan tersebut dapat dioperasionalkan secara maksimal. Sumber daya peralatan sudah dianggarkan dan direncanakan dengan efektif untuk operasional implementasi kebijakan yang meliputi sarana prasarana yang dapat memudahkan pelayanan. Untuk Badan Kepegawaian Daerah Provsu tidak dapat melakukan penambahan peralatan besar seperti kendaraan Dinas karena pengadaan dipusatkan di Biro Aset sehingga permintaan hanya bisa dilakukan sebelum tahun anggaran, tidak bisa pada tahun berjalan. Sumberdaya Peralatan yang ada pada Badan Kepegawaian daerah Provsu sudah tidak update sehingga membutuhkan penggantian peralatan yang baru dan lebih berkualitas.

Sumberdaya Kewenangan (authority) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

Secara umum, kewenangan haruslah bersifat formal supaya perintah dapat dijalankan dengan baik. Kewenangan adalah otoritas ataupun legitimasi kepada setiap pelaksana kebijakan

sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada dapat mengakibatkan kegagalan proses implementasi kebijakan.

Kewenangan dalam membuat keputusan sendiri di dalam Badan Kepegawaian daerah Provsu dapat mempengaruhi dalam melaksanakan suatu kebijakan. Merupakan pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seseorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi. Kewenangan merupakan sumberdaya yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan, terutama dalam mengambil keputusan pada suatu masalah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Pada sumber daya anggaran bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah. Untuk sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan agar dapat memudahkan dalam pelayanan kebijakan. Sedangkan pada sumber daya kewenangan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

Struktur birokrasi ini menurut Edward III mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya (Moustakas, 1994).

Belum ada prosedur kerja yang tertulis, terjadwal, yang tidak teratur yang dilakukan oleh pimpinan dan staf dalam menjalankan pekerjaan kurang dapat diimplementasikan dengan baik dalam hal menjalankan tugasnya pimpinan kurang handal dan kurang mampu mengambil suatu keputusan yang jelas dan tepat sehingga tidak dapat terselesaikan dengan baik. Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Struktur Birokrasi tersebut mencakup pembagian tugas, koordinasi, dan prosedur kerja, sebagaimana akan dijelaskan berikut ini.

Prosedur Kerja Baku Standar (SOP). Pembagian tugas yang jelas dalam struktur organisasi akan menghindari implementor dari kemungkinan keraguan dalam bekerja. Di samping itu, pembagian tugas juga harus dibarengi dengan penyerahan wewenang otorisasi. Pada Badan Kepegawaian Daerah Provsu Standar Operasional Prosedur sudah ada, namun masih memerlukan revisi atau perbaikan sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.

Fragmentasi. Edward III menjelaskan bahwa fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi (Davis, B., 1991). Fragmentasi dapat mendukung kinerja struktur birokrasi atau organisasi kearah yang lebih baik karena tujuan dari fragmentasi adalah menyebar tanggungjawab pelbagai aktifitas, kegiatan ataupun program yang sedang dilaksanakan. Jika struktur birokrasi telah terfragmentasi dengan baik maka implementasi akan lebih efektif jika dilakukan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

Pada Badan Kepegawaian daerah Provsu Fragmentasi belum sepenuhnya dapat mendukung kinerja struktur birokrasi karena penyebaran tanggung jawab kebijakan kepada seluruh staf masih memerlukan koordinasi yang lebih baik lagi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada Prosedur Kerja Baku Standar (SOP) dikembangkan sebagai respon internal terhadap keterbatasan waktu dan sumber daya dari pelaksana dan keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. SOP yang bersifat rutin didesain untuk situasi tipikal di masa lalu mungkin menghambat perubahan dalam kebijakan karena tidak sesuai dengan situasi atau program baru. Pada Fragmentasi penyebaran tanggung jawab terhadap suatu wilayah kebijakan di antara beberapa unit organisasi, semakin banyak aktor-aktor dan badan-badan yang terlibat dalam suatu kebijakan tertentu dan semakin saling berkaitan keputusan-keputusan mereka, semakin kecil kemungkinan keberhasilan implementasi.



Faktor – faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara

Komunikasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan. Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari pelaksanaan. Pelaksanaan yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus dikomunikasikan kepada bagian personalia yang tepat.

Transmisi. Berdasarkan hasil penelitian Edward III yang dirangkum dalam Winarno (2008: 127) terdapat beberapa hambatan umum yang biasa terjadi dalam transmisi komunikasi yaitu: "Pertama, terdapat pertentangan antara pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan. Pertentangan seperti ini akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan. Kedua, informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi. Distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi. Ketiga, masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan".

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik, oleh karena itu Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan, kemudian yang perlu diperhatikan juga adalah kordinasi yang baik antara pimpinan dan staf, tingkat birokrasi yang lebih ringkas serta pesan yang ditransmisikan harus ringkas.

Kejelasan. Berdasarkan hasil penelitian Edward III mengenai Kejelasan (clarity) yaitu menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik, oleh karena itu Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan, kemudian yang perlu diperhatikan juga adalah kordinasi yang baik antara pimpinan dan staf, tingkat birokrasi yang lebih ringkas serta pesan yang ditransmisikan harus ringkas.

Konsistensi. Menurut Edward III, Konsistensi diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan (Winarno, 2012). Perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan harus konsisten dan jelas agar pelaksana kebijakan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan dapat diimpelentasikan dengan baik juga.

Pada Transmisi Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik, oleh karena itu Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan. Dengan Kejelasan, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan. Kemudian pada Konsisten, implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas, Konsisten ini terkait dengan sikap, persepsi, dan respon dari aparat pelaksana dalam memahami secara jelas dan benar terhadap pedoman yang dilaksanakan.

Disposisi yaitu bagaimana komitmen dan respon pelaksana kebijakan dalam menjalankan peraturan. Apabila atasan pelaksana memiliki disposisi yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Sebaliknya jika sikap dan perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga akan menjadi tidak efektif. Komitmen yang baik diharapkan menjadi efek yang baik pula dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Namun komitmen yang kurang baik akan memperlambat atau juga bahkan memperburuk suatu keadaan. Ada 4 hal yang penting terkait

disposisi dalam penelitian ini yaitu tanggapan/respon atasan, persepsi atasan, sikap atasan, dan komitmen atasan.

Pengangkatan Birokrasi. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustino (2012) mengenai pengangkatan birokrasi yaitu akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pengangkatan birokrasi harus sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas dan memiliki kompetensi yang mumpuni.

Insentif. Menurut Edward III tentang Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi. Pemberian insentif sesuai dengan prestasi kerja, disiplin, dan loyalitas yang dimiliki oleh setiap individu.

Pada Pengangkatan Birokrasi Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pada Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif.

Sumber daya dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan merupakan salah satu faktor yang penting. Sumber daya dalam sebuah program/kebijakan tidak hanya sumber daya manusia saja, melainkan sumber daya anggaran, sumber daya kewenangan, sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang mendukung keberhasilan suatu program.

Sumber Daya Manusia. Sumberdaya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III menyatakan bahwa "probably the most essential resources in implementing policy is staff" (Asamat et al., 2021). Edward III menambahkan "no matter how clear and consistent implementation order are and no matter accurately they are transmitted, if personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementing will not effective"

Sumber daya manusia sangat penting dalam pemilihannya agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan, kemudian kemampuan personil seperti skill atau keterampilan dan disiplin dalam bertugas sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam melaksanakan tugas.

Sumber Daya Anggaran. Edward III menyatakan dalam kesimpulan studinya "budgetary limitation, and citizen opposition limit the acquisition of adequate facilities. This in turn limit the quality of service that implementor can be provide to public" (Ikbar, 2012).

Menurut Edward III, terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan yang seharusnya diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Edward III menyatakan bahwa "new towns studies suggest that the limited supply of federal incentives was a major contributor to the failure of the program". Menurut Edward III, terbatasnya insentif yang diberikan kepada implementor merupakan penyebab utama gagalnya pelaksanaan program.

Edward III menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah (Dwiyanto Agus, 2006).

Anggaran yang tersedia harus jelas dari mana sumber pembiayaannya seperti dari APBN, APBD, PAD, DAK, dan DAU. Perencanaan kegiatan beserta anggaran yang efektif agar memadai dan mencukupi sehingga dapat melaksanakan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan. Pada pelaksanaan seluruh kegiatan, harus menyoroti Indikator Kinerja Utama (IKU). Pada kegiatan anggaran berjalan seluruh satuan kerja diberikan kesempatan untuk merevisi anggarannya, namun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara memberikan waktu sampai dengan yang ditentukan. Walaupun begitu satuan kerja masih saja mengajukan revisi anggaran dikarenakan agar penyerapan anggaran dapat berjalan maksimal.

Sumber Daya Peralatan. Edward III menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan.

Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies and even green space implementation will not succeed (Sedarmayanti, 2007).

Perencanaan kebutuhan peralatan dan ketersediaan anggaran sangat diperlukan karena seluruh kegiatan pekerjaan harus didukung oleh peralatan lengkap yang berkualitas dan memenuhi standar seperti komputer, printer, scanner, meja, kursi dan lain-lain. Tersedianya sarana dan prasarana, lingkungan tempat kerja yang baik serta peralatan kerja yang lengkap.

Sumber Daya Kewenangan. Sumberdaya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Menurut Edward III, kewenangan (authority) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan (Subarsono, 2011).

Oleh karena itu, Edward III menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya (Wahab, 2012).

Dalam menjalankan tugasnya, seorang pemimpin harus tegas dalam menjalankan wewenangnya, pemimpin yang handal dan mampu mengambil keputusan yang jelas dan tepat terlebih jika ada ada suatu permasalahan yang ada, sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Kewenangan juga harus dijadikan sebagai penanggung jawab setiap kegiatan agar dapat berjalan dan terlaksana dengan baik.

Pada sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan sangat penting dalam pemilihannya agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan. Pada sumber daya anggaran yang tersedia harus jelas darimana sumber pembiayaannya agar perencanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan target yang akan dicapai. Untuk sumber daya peralatan, seluruh kegiatan pekerjaan harus didukung oleh peralatan yang lengkap dan berkualitas serta memenuhi standar. Kemudian untuk sumber daya kewenangan, harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan secara efektif, kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik.

Struktur Birokrasi. Menurut George C. Edward III, walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia atau para pelaksana mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat Standart Operating Procedure (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan.

Prosedur Kerja Baku Standar (SOP). Edward III menyatakan bahwa: demikian pula dengan jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkut mekanisme, system dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab di antara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungan diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (Hartini, 2008). Namun, berdasarkan hasil penelitian Edward III dalam Winarno (2012: 152) menjelaskan bahwa: SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi. Prosedur kerja yang tertulis, fleksibel, terjadwal dan teratur dijalankan dengan baik kepada semua pimpinan dan staf agar kegiatan pekerjaan dapat diimplementasikan dengan baik.

Fragmentasi. Edward III menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi" (Winarno, 2014). Edward III mengatakan bahwa: struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar red.) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar (Winarno, 2016). Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif".

Banyaknya kegiatan yang harus dilaksanakan pada waktu yang sama, maka pembagian kewenangan atau tanggung jawab sangat penting dilakukan, oleh karena itu pembagian tanggung jawab antara pimpinan dengan staf harus jelas dan merata yang dijelaskan dengan nota disposisi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada Prosedur Kerja Baku Standar (SOP) para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan. Kemudian pada Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi". Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

SIMPULAN

Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena berpengaruh dengan informasi yang akan diterima, maka komunikasi yang disampaikan harus jelas agar tidak membingungkan dan mudah dimengerti agar kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Dengan adanya kordinasi maka penyaluran komunikasi antara pimpinan dan staf di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara dapat berjalan dengan baik sehingga implementasi yang dihasilkan akan menjadi baik, oleh karena itu perintah dari pimpinan kepada staf harus konsisten dan jelas agar implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik. Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dan komitmen implementor untuk melaksanakan suatu kebijakan. Ketersediaan dan komitmen ini dibutuhkan, karena kecakapan saja tidak cukup untuk melaksanakan kebijakan publik. Pengangkatan birokrasi harus dijalankan sesuai dengan peraturan kepegawaian, kemampuan/kompetensi serta penempatan orang yang sesuai dengan kompetensinya agar kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik dan efektif dapat terlaksana. Sumber Daya. Perintah-perintah implementasi harus diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten. Namun, jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi : sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumber daya kewenangan. Struktur Birokrasi. Merupakan prosedur dan aktivitas operasional yang dilakukan sehari-hari dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dilakukan secara benar, tepat dan konsisten untuk menghasilkan sesuatu sesuai standar yang telah ditetapkan. Semua aktifitas diatur dalam



SOP, dan jika terdapat kegiatan yang belum memiliki SOP, maka perlu kebijakan dari pimpinan untuk menyusun SOP baru. Ada beberapa yang diperlukan dalam melaksanakan prosedur kerja yaitu sistem prosedur yang jelas, efektif, efisien, terukur, sesuai dengan peraturan perundang-undangan, terciptanya budaya kerja yang positif, organisasi yang tepat fungsi, pengawasan, pelayanan yang prima sesuai kebutuhan, menyesuaikan rencana kerja dengan kontrak kinerja Gubernur Sumatera utara dan menysasar kegiatan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik, oleh karena itu Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan, kemudian yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan juga adalah koordinasi yang baik antara pimpinan dan staf, tingkat birokrasi yang lebih ringkas serta pesan yang ditransmisikan harus jelas. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang ada diatas. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pengangkatan birokrasi harus sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas dan memiliki kompetensi yang mumpuni. Pada Sumber Daya Anggaran, maka anggaran yang tersedia harus jelas dari mana sumber pembiayaannya seperti dari APBN, APBD, PAD, DAK, dan DAU. Perencanaan kegiatan beserta anggaran yang efektif agar memadai dan mencukupi sehingga dapat melaksanakan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan. Pada pelaksanaan seluruh kegiatan, harus menysasar Indikator Kinerja Utama (IKU), Kontrak Kinerja Gubernur Sumatera Utara denga Kepala OPD. Pada kegiatan anggaran berjalan seluruh satuan kerja diberikan kesempatan untuk merevisi anggarannya, namun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara memberikan waktu sampai dengan yang ditentukan. Walaupun begitu satuan kerja masih saja mengajukan revisi anggaran dikarenakan agar penyerapan anggaran dapat berjalan maksimal. Struktur Birokrasi. Prosedur kerja yang tertulis, fleksibel, terjadwal dan teratur harus dijalankan dengan baik oleh semua pimpinan dan staf agar kegiatan pekerjaan dapat diimplementasikan dengan baik. Dalam menjalankan tugasnya, seorang pemimpin harus tegas dalam menjalankan wewenangnya, pemimpin yang handal dan mampu mengambil keputusan yang jelas dan tepat terlebih jika ada ada suatu permasalahan yang ada, sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Kewenangan juga harus dijadikan sebagai penanggung jawab setiap kegiatan agar dapat berjalan dan terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2012). *Dasar - Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Ali, M., Nasution, A., & Mardiana, S. (2019). Implementasi Kebijakan Penerbitan Izin Usaha Mikro Kecil di Kecamatan Teluk Nibung Kota Tanjungbalai. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(2), 120-130.
- Anwar, S. (2022). Deli dan Sumatera Timur dalam Pusaran Politik Kawasan Kolonial Belanda. *Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(2), 466-474. <https://doi.org/https://doi.org/10.30743/mukadimah.v6i2.6075>
- Asamat, A., Widodo, S., & Hendarso, Y. (2021). Evaluasi Context, Input, Process, dan Product Program Permata di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 4(1), 20-27.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design, Choosing Among Five Approch*. SAGE Publications.
- Davis, B., G. (1991). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. PT Pustaka Binamas Pressindo.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gajah Mada University Press.
- Hartini, S. dkk. (2008). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Sinar Grafika.
- Ikbar, Y. (2012). *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. PT Refika Aditama.

- Miles, M. B., & Habermann, A. M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. UI Press.
- Moleong, L. J. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications.
- Sedarmayanti. (2007). *Good Governance (Kepemerintahan yang baik) dan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan Yang Baik)*. Mandar Maju.
- Subarsono, A. (2011). *Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi)*. Pustaka Pelajar.
- Suriani, & Anwar, S. (2022). Women Writing, Written Women: The Women Figure of The Press History in Sumatra. *JUSPI (Jurnal Sejarah Peradaban Islam)*, 5(2), 80–87.
<https://doi.org/10.30829/juspi.v5i2.10855>
- Wahab. (2012). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. CAPS.
- Winarno, B. (2008). *Kebijakan Publik*. Media Pressindo.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik, Teori, Proses, dan Studi Kasus (Terbaru)*. CAPS.
- Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik: Teori, dan Proses Studi Kasus*. CAPS.
- Winarno, B. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif)*. CAPS.