

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis akan mengangkat judul “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah di Kantor Walikota Jakarta Pusat”. Dalam melakukan penelitian perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian sebelumnya yang sangat relevan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Ari Aryansah	Analisis Implementasi Kemampuan Manajemen Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Badan Pengembangan Kepegawaian Dan Sumber Daya Manusia (BKPSMDD) Kabupaten Batangari	Penelitian ini merupakan penelitian arsip dengan menggunakan metode kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara observasional dan dokumentasi. Produktivitas pada dasarnya terdiri dari pola pikir yang selalu berpikir bahwa hidup pasti lebih baik kemarin daripada hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hasil kerja hari esok harus lebih baik dari hari ini. Peningkatan efisiensi kerja menuntut karyawan untuk memiliki kondisi mental yang baik, dan peningkatan efisiensi kerja dapat tercermin dari cara kerja yang diterapkan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang dicapai.
Ayu Widowati Johannes	Penerapan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Entikong, Kabupaten Sanggau	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan kompetensi aparatur kecamatan entikong dalam pelayanan publik. penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. hasil kajian menunjukkan bahwa

		<p>aparatur kecamatan entikong dituntut untuk memiliki kompetensi yang lebih baik dan menguasai kompetensi pelayanan publik. Aparatur yang menduduki jabatan di Perangkat Daerah harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial budaya. kompetensi pemerintah, sehingga tercipta dukungan aparatur yang memadai baik jumlah maupun standar kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional, efektif dan efisien.</p>
<p>Rillia Aisyah Haris</p>	<p>Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sumenep</p>	<p>Reformasi kebijakan untuk mengembangkan kapasitas lembaga sipil nasional merupakan bagian dari komitmen pemerintah untuk terus meningkatkan pengelolaan lembaga sipil nasional. Tujuannya adalah untuk memungkinkan lembaga sipil negara untuk melakukan yang terbaik. Terutama dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik. Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di kabupaten sumenep telah terlaksana dengan baik. Penelitian ini berfokus pada model implementasi Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, penyebaran, dan struktur birokrasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kapasitas perangkat di Kabupaten Suminepu berjalan efektif. Adapun rekomendasi yang diberikan yaitu mempertahankan segala prestasi yang telah diraih selama ini.</p>

Penelitian terdahulu **Pertama** adalah Ari Aryansah (2019) mengenai “*Analisis Implementasi Kompetensi Manajerial Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Dilingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kabupaten Batanghari*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Kesamaan fokus penelitian yang dilakukan oleh Ari Aryansah dengan penulisan tesis peneliti lakukan adalah sama-sama berfokus pada pengembangan SDM aparatur. Tidak hanya itu, persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Namun yang membedakan penulisan tesis yang dilakukan oleh peneliti Ari Aryansah dengan penulis yaitu penelitian yang penulis lakukan berlokasi di Kantor Walikota Jakarta Pusat yang merupakan bukan daerah otonomi, sedangkan Ari Aryansah melakukan penelitian berlokasi di Kabupaten Batanghari yang merupakan daerah otonomi. Penelitian ini dilakukan karena ingin membahas, mengkaji dan menganalisis proses peningkatan produktivitas kerja di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDMD) Kabupaten Batanghari yaitu Produktivitas Kerja Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kabupaten Batanghari Sangat rendah, hal ini menunjukkan bahwa pegawai (BKPSDMD) tidak bekerja sesuai dengan job description yang ditugaskan. Menurut analisis, hal ini disebabkan karena penempatan pegawai tidak memenuhi kualifikasi dan kemampuan.

Penelitian terdahulu **Kedua** adalah Ayu Widowati Johannes (2019) mengenai “*Penerapan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Entikong, Kabupaten Sanggau*”. Kesamaan fokus penelitian yang dilakukan oleh

Ayu Widowati Johannes dengan penulis adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian yang dilakukan adalah sama-sama berfokus pada kompetensi aparatur. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Namun yang membedakan penulisan tesis yang dilakukan oleh peneliti Ayu Widowati Johannes dengan penulis yaitu penelitian yang penulis lakukan berlokasi di Kantor Walikota Jakarta Pusat yang merupakan bukan daerah otonomi, sedangkan Ayu Widowati Johannes melakukan penelitian berlokasi di Kabupaten Sanggau yang merupakan daerah otonomi.

Penelitian terdahulu **Ketiga** adalah Rillia Aisyah Haris (2017) mengenai *“Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Sumenep”*. Kesamaan fokus penelitian yang dilakukan oleh Rillia Aisyah Haris dengan penulis adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian yang dilakukan adalah sama-sama berfokus pada kompetensi aparatur. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Penelitian ini sama-sama menggunakan teori Edward. Namun yang membedakan penulisan tesis yang dilakukan oleh peneliti Rillia Aisyah Haris dengan penulis yaitu penelitian yang penulis lakukan berlokasi di Kantor Walikota Jakarta Pusat yang merupakan bukan daerah otonomi, sedangkan Rillia Aisyah Haris melakukan penelitian berlokasi di Kabupaten Sumenep yang merupakan daerah otonomi.

## **2.2 Implementasi Kebijakan**

### **2.2.1 Pengertian Implementasi Kebijakan**

Implementasi menjadi salah satu tahapan dalam proses kebijakan dan

petunjuk untuk menjelaskan tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan dalam mencapai sasarannya. Istilah implementasi pertama kali di gunakan oleh Harold Lawswell, seorang tokoh studi kebijakan publik. Menurut Lawswell, implementasi merupakan salah satu tahapan atau proses dalam suatu kebijakan publik, perlu adanya rangkaian tahapan atau proses yang terdiri dari penyusunan agenda, formulasi, legitimasi, implementasi, evaluasi, reformulasi dan terminasi. Pendekatan ini di kenal dengan pendekatan proses (*policy process approach*).<sup>1</sup>

Meter dan Horn sebagaimana dikutip oleh Hiplunudin mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Begitu pula dengan Grindle dalam Hiplunudin yang memandang kajian implementasi kebijakan bukan sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat birokrasi lebih dari itu menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa memperoleh apa dari suatu kebijakan.<sup>2</sup>

Dari dua definisi tersebut, Widodo sebagaimana dikutip oleh Herabudin menyimpulkan implementasi sebagai proses yang melibatkan sejumlah sumber termasuk manusia, dana, dan kemampuan organisasional yang dilakukan pemerintah ataupun swasta dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

---

<sup>1</sup> Erwan Agus Purwanto, *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta : Gaya Media, 2012, hlm. 25.

<sup>2</sup> Hiplunudin, Agus. *Kebijakan, Birokrasi Dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Calpulis, 2017, hlm. 36-37.

sebelumnya oleh pembuat kebijakan.<sup>3</sup>

Seiring dengan perkembangan studi kebijakan publik, para ilmuwan mulai menjadikan implementasi sebagai sebuah konsep. Implementasi yaitu sebuah tindakan yang tersusun secara matang dan terperinci. Implementasi seharusnya dilakukan sewaktu perencanaan sudah dianggap benar. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan”.<sup>4</sup>

Ripley dan Franklin berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program. Kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau jenis keluaran yang nyata (*tangible output*).<sup>5</sup>

### 2.2.2 Konsep Implementasi Kebijakan Publik

Tahap implementasi kebijakan dapat dicirikan dan dibedakan dengan tahap pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan disatu sisi merupakan suatu proses yang memiliki logika *bottom-up*, dalam arti proses kebijakan diawali dengan penyampaian aspirasi, permintaan atau dukungan dari masyarakat. Sedangkan implementasi kebijakan disisi lain didalamnya memiliki logika *top-down*, dalam arti penurunan alternatif kebijakan yang abstrak atau makro menjadi tindakan konkrit atau mikro.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Herabudin, *Studi Kebijakan Pemerintah Dari Filosofi Ke Implementasi*. Bandung : Pustaka Setia, 2016, hlm. 155.

<sup>4</sup> Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002, hlm. 63.

<sup>5</sup> Winarno, Budi, *Kebijakan Publik (Teori, Proses dan Studi Kasus)*. Jakarta, Centre Of Academic Publising Service (CAPS), 2014, hlm. 74.

<sup>6</sup> Samodra Wibawa, *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994, hlm. 15.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab mengemukakan bahwa implementasi dapat diartikan sebagai sesuatu untuk memahami apa yang senyatanya terjadi dari suatu program, dinyatakan berlaku atau dirumuskan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara, yang mencakup, baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya, maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadiannya.<sup>7</sup>

Lebih lanjut ditegaskan bahwa implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah, atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting, atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasinya.

Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu, biasanya diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian output kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksanaan, kesediaan dilaksanakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata, baik yang dikehendaki atau yang tidak dari output tersebut, dampak keputusan sebagaimana dipersiapkan oleh badan-badan

---

<sup>7</sup> Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hlm. 125.

yang mengambil keputusan, dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau upaya untuk melakukan perbaikan) terhadap undang-undang/ peraturan yang bersangkutan.<sup>8</sup>

Randall B. Ripley dan Grace A. Franklin yang dikutip dalam Islamy mengemukakan bahwa implementasi meliputi berbagai macam kegiatan. Pertama, badan-badan pelaksanaan yang ditugasi oleh undang-undang dengan tanggung jawab menjalankan program harus mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan agar implementasi berjalan lancar. Sumber-sumber ini meliputi personil, peralatan, bahan tanah, bahan-bahan mentah, dan diatas semuanya uang. Kedua, badan-badan pelaksana mengembangkan Bahasa anggaran dasar menjadi arahan-arahan konkret, regulasi, serta rencana-rencana, dan desain program. Ketiga, badan-badan pelaksana harus mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka dengan menciptakan unit-unit birokrasi dan rutinitas untuk mengatasi beban kerja. Akhirnya, badan-badan pelaksana memberikan keuntungan atau pembatasan kepada para pelanggan, atau kelompok-kelompok target. Mereka juga memberikan pelayanan atau pembayaran atau Batasan-batasan tentang kegiatan, atau apapun lainnya yang bisa di pandang sebagai wujud dari keluaran yang nyata dari suatu program.<sup>9</sup>

Dalam proses implementasi kebijakan, seringkali dijumpai kegagalan dalam pelaksanaannya. Keterbatasan informasi yang diterima bisa saja memunculkan persepsi yang kurang tepat kepada obyek kebijakan, maupun

---

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 136-137.

<sup>9</sup> Islamy, I, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hlm. 13-15.

kepada para implementor sebagai pelaksana kebijakan. Isi kebijakan yang samara tau kurang jelas, dan kurangnya dukungan terhadap kebijakan yang dibuat, dapat menjadi pemicu terjadinya kegagalan dalam proses implementasi kebijakan. Berkenaan dengan hal tersebut Peters dalam Tangkilisan, mengemukakan beberapa faktor penyebab kegagalan dalam implementasi kebijakan, yaitu :

a. Informasi

Kekurangan informasi dengan mudah mengakibatkan adanya gambaran yang kurang tepat, baik kepada obyek kebijakan, maupun kepada para pelaksana dari isi kebijakan yang akan dilaksanakannya dan hasil dari kebijakan itu.

b. Isi Kebijakan

Implementasi suatu kebijakan dapat gagal karena masih samarnya isi atau tujuan kebijakan, atau ketidak tepatan atau ketidak tegasan intern ataupun ekstern, atau kebijakan itu sendiri menunjukkan adanya kekurangan yang sangat berarti atau adanya kekurangan yang menyangkut sumber daya pembantu.

c. Dukungan

Implementasi kebijakan public akan sangat sulit bila pada pelaksanaannya tidak cukup dukungan untuk kebijakan tersebut.

d. Pembagian Potensi

Hal ini terkait dengan pembagian potensi diantaranya para aktor implementasi, dan juga mengenai organisasi pelaksana dalam kaitannya dengan diferensiasi tugas dan wewenang.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Tangkilisan, Hessel Nogi S. *Kebijakan Publik Yang Membumi*, Yogyakarta: Yayasan Pembaruan

Hogwood dan Gun dalam Wahab mengemukakan pendapatnya tentang pengertian kegagalan kebijakan yang terbagi dalam dua kategori besar, yang meliputi :

- a. *Non Implementation* (Tidak terimplementasikan), yang mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya tidak mau bekerjasama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau kemungkinan permasalahan yang digarap diluar jangkauan kekuasaan, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulangi. Akibatnya implementasi yang efektif sukar untuk untuk dipenuhi.
- b. *Unsuccessful Implementation* (Implementasi yang tidak berhasil), biasanya terjadi ketika suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan, misalnya tiba-tiba terjadi peristiwa pergantian kekuasaan (*coup de' tat*), bencana alam dan lain sebagainya, kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki.<sup>11</sup>

Untuk memperkecil terjadinya kegagalan dalam implementasi kebijakan, maka menurut Islamy perlu diperhatikan tahapan-tahapan yang terbagi dalam dua bentuk, yakni :

---

Administrasi Publik Indonesia (YPAPI) & Lukman Offset, 2003, hlm. 87-88.

<sup>11</sup> Solichin Abdul Wahab, *op.cit*, hlm.129.

- a. Bersifat *self executing* yang berarti bahwa dengan dirumuskannya dan disahkannya suatu kebijakan, maka kebijakan tersebut akan terimplementasikan dengan sendirinya.
- b. Bersifat *non-self executing*, bahwa suatu kebijakan publik perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak supaya pembuatan kebijakan tercapai.<sup>12</sup>

### 2.2.3 Variabel Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak factor pendukung dan penghambat yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variable tersebut juga saling berhubungan satu sama lain.<sup>13</sup>

Komunikasi suatu program hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampain informasi, kejelasan informasi, dan konsistensi informasi yang disampaikan. Sumberdaya, meliputi empat komponen yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas atau tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen pelaksana terhadap program. Struktur birokrasi didasarkan pada *standard operating procedure* yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan kebijakan.

---

<sup>12</sup> Solichin Abdul Wahab, *op.cit*, hlm. 112.

<sup>13</sup> Edward III, George C. (edited), *Public Policy Implementing*. Jai. Press Inc, London-England, 1998, hlm. 9-10.

### 2.2.3.1 Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi Pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Ripley dan Franklin dalam Winarno mengidentifikasi enam karakteristik birokrasi sebagai hasil pengamatan terhadap birokrasi di Amerika Serikat, yaitu :

1. Birokrasi diciptakan sebagai instrument dalam menangani keperluan-keperluan public (*public affair*).
2. Birokrasi merupakan institusi yang dominan dalam implementasi kebijakan publik yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya.
3. Birokrasi mempunyai sejumlah tujuan yang berbeda.
4. Fungsi birokrasi berada dalam lingkungan yang kompleks dan luas.
5. Birokrasi mempunyai naluri bertahan hidup yang tinggi dengan begitu jarang ditemukan birokrasi yang mati.
6. Birokrasi bukan kekuatan yang netral dan tidak dalam kendali penuh dari pihak luar.<sup>14</sup>

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya Kerjasama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap

---

<sup>14</sup> Winarto, Budi. Kebijakan Publik : Teori dan Proses Edisi Revisi, Media Presindo. Yogyakarta, 2007, hlm. 146-160.

implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka memahami struktur birokrasi merupakan factor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III dalam Winarno terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: “*Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi*”.<sup>15</sup>

*Standard Operational Procedure (SOP)* merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas (Winarno). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor public dan swasta. Dengan menggunakan 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.<sup>16</sup>

### **2.2.3.2 Sumberdaya Organisasi**

Edwards III mengkategorikan sumber daya organisasi terdiri dari : “*Staff, information, authority, facilities, building, equipment, land and supplies*”. Edward III mengemukakan bahwa sumberdaya tersebut dapat diukur dari aspek kecukupannya yang didalamnya tersirat kesesuaian dan kejelasan, “*Insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided*

---

<sup>15</sup> *Ibid.* hlm. 50.

<sup>16</sup> *Ibid.* hlm. 52.

*and reasonable regulation will not be developed”.*

Sumber daya diposisikan sebagai input dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis. Secara ekonomis, sumber daya bertalian dengan biaya atau pengorbanan langsung yang dikeluarkan oleh organisasi yang merefleksikan nilai atau kegunaan potensial dalam transformasinya kedalam *output*. Sedang secara teknologis, sumberdaya bertalian dengan kemampuan transformasi dari organisasi.<sup>17</sup>

Menurut Edward III dari Agustino, sumber daya penting untuk mengimplementasikan kebijakan yang baik. Indikator yang digunakan untuk memahami sejauh mana sumber daya mempengaruhi implementasi kebijakan meliputi:

1. Staf. Sumber daya utama untuk penegakan kebijakan adalah staf atau pegawai (birokrat jalanan). Salah satu kegagalan yang berulang dalam implementasi kebijakan adalah karena staf/pegawai yang tidak kompeten, tidak memadai atau tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah personel dan personel pelaksana saja tidak cukup untuk menyelesaikan masalah implementasi kebijakan, tetapi dibutuhkan personel yang cukup dengan pengetahuan dan kapabilitas profesional yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas implementasi kebijakan.
2. Informasi. Dalam implementasi kebijakan, informasi hadir dalam dua bentuk, yaitu pertama, informasi yang berkaitan dengan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para

---

<sup>17</sup> Tachjan, Dr. H, M.Si, *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI, 2006, hlm. 135.

pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan.

3. Wewenang. Pada umumnya 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. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan publik. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersedia, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Di satu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan, tetapi di sisi lain, efektivitas akan menyurut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingan sendiri atau kelompoknya.
4. Fasilitas. Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.<sup>18</sup>

### 2.2.3.3 Disposisi

Menurut Edward III dalam Winarno mengemukakan “kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif”. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar

<sup>18</sup> Agustino, Leo, *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung : CV. Alfabeta, 2006, hlm. 158-159.

implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.<sup>19</sup>

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari :

1. 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.
2. 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 manipulasi 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.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Winarno, Budi, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo (Anggota IKAPI), 2005, hlm. 142-143.

<sup>20</sup> *Ibid.* hlm. 159-160.

#### 2.2.2.4 Komunikasi

Menurut Agustino, “ Komunikasi merupakan salah satu variable penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik”. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan dilakukan, jika yang membuat keputusan mengetahui tentang apa yang akan mereka lakukan. Informasi yang dipahami oleh pengambil keputusan hanya dapat diperoleh melalui komunikasi yang baik. Tiga metrik dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan variabel komunikasi. Edward III mengusulkan ketiga variabel tersebut dalam Agustino, yaitu:

1. Transmisi. Komunikasi yang baik juga dapat menghasilkan hasil implementasi yang baik. Masalah yang sering muncul dalam distribusi komunikasi adalah miskomunikasi yang disebabkan oleh lapisan-lapisan birokrasi yang harus dilalui proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.
2. Jelas. Komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (birokrat jalanan) harus jelas dan tidak membingungkan atau rancu/ambigu.
3. Konsistensi. Perintah yang dikeluarkan selama komunikasi eksekutif harus konsisten dan jelas agar ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah, dapat menyebabkan kebingungan bagi pelaksana lapangan.<sup>21</sup>

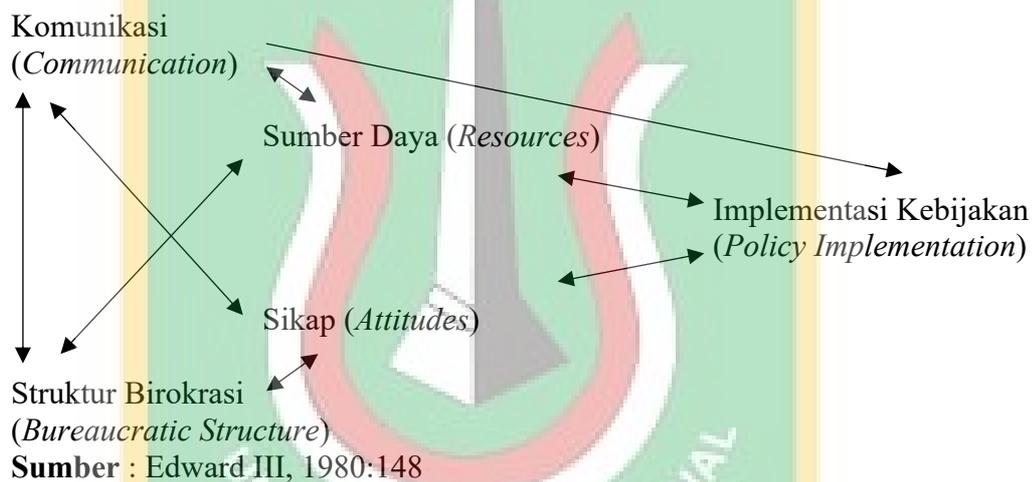
Faktor komunikasi sangat berpengaruh terhadap penerimaan kebijakan

---

<sup>21</sup> Agustino, Leo. *op.cit*, hlm 157-158.

oleh kelompok sasaran, sehingga kualitas komunikasi akan mempengaruhi dalam mencapai efektivitas implementasi kebijakan publik. Dengan demikian, penyebaran isi kebijakan melalui proses komunikasi yang baik akan mempengaruhi terhadap implementasi kebijakan. Dalam hal ini, media komunikasi yang digunakan untuk menyebarluaskan isi kebijakan kepada kelompok sasaran akan sangat berperan.

**Gambar 2.1**  
**Hubungan Interaksi Antara Variabel Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Publik**



### 2.3 Pengembangan Kompetensi

Karena ada beberapa cara berpikir yang sangat berbeda tentang kompetensi, bagaimana kompetensi disusun akan membuat perbedaan besar dengan cara standar kompetensi digunakan dan dinilai. Karena penilaian berbasis kompetensi berpusat pada kinerja, dan karena pandangan umum adalah bahwa kinerja dibentuk oleh serangkaian tugas, standar kompetensi sering dianggap hanya sebagai serangkaian deskripsi tugas yang terpisah.

Bahkan di mana pekerjaan relatif rutin, pendekatan 'daftar periksa' ini

meragukan karena aspek-aspek yang lebih luas dari kinerja yang kompeten, seperti perencanaan atau reaksi terhadap kompetensi, tidak dimasukkan dalam gambar. Dengan demikian, pandangan tugas kompetensi menghilangkan kompetensi tingkat yang lebih tinggi dari standar. Karenanya mereka juga dihilangkan dari program pelatihan dan strategi penilaian yang didasarkan pada standar kompetensi yang sempit ini. Salah satu responsnya adalah memandang kompetensi sebagai penempatan serangkaian atribut yang diinginkan termasuk pengetahuan tentang jenis yang sesuai, keterampilan dan kemampuan seperti penyelesaian masalah, analisis, komunikasi, pengenalan pola, dan sikap dari jenis yang sesuai.<sup>22</sup>

Kompetensi menurut Usman adalah “Suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif” pengertian ini mengandung arti bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni: pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukan kepada perbuatan yang diamati. kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif afektif dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaan secara utuh.<sup>23</sup> Kompetensi dapat juga diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>24</sup> Sementara itu kompetensi menurut kepmendiknas 045/U/2002 adalah: seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dipilih seseorang sebagai

---

<sup>22</sup> Hager, Paul & Gonczi, Andrew, *What is competence? Medical 25 Teacher*, 2009, hlm. 15-18.

<sup>23</sup> Kunandar, *Guru Profesional, Pelaksana Program Setingkat Satuan (KTSP) dan Keberhasilan Sertifikasi Guru*. (Jakarta. Raja Grafindo Persada), 2009, hlm, 52.

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm, 52.

syarat untuk di anggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Defenisi lainnya oleh Spenser and Spencer, mengemukakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku dan berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. penekanan dari pendapat tersebut, kompetensi ialah modal karakter orang dalam mengidentifikasi bagaimana ia berperilaku, berfikir, serta penyesuaian kondisi.<sup>25</sup>

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan kompetensi individu. Kompetensi merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang.

Edy Sutrisno berpendapat bahwa pengembangan kompetensi adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier dan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia.<sup>26</sup> Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya yang dilakukan seseorang atau organisasi untuk meningkatkan kualitas seseorang melalui pelatihan dan pendidikan untuk mencapai

---

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Penerbit: Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2008, hlm. 8.

<sup>26</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2017, hlm. 161.

tujuan dari organisasi itu sendiri.

Titik awal pengembangan kompetensi dimulai dari diri karyawan sendiri, dimana setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuannya sendiri. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan kompetensi agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan.

#### 2.4 Manajerial

Kata manajerial adalah kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan manajemen. Dalam banyak literatur, kata “manajerial” sering disebut sebagai asal kata “manajemen”, yang berarti melatih kuda, atau secara harfiah diartikan sebagai “penanganan”, yang berarti mengatur, menangani atau mengendalikan. Manajemen adalah kata benda yang dapat berarti manajemen, tata kelola, atau pengelolaan.<sup>27</sup>

Manajemen adalah suatu proses penggunaan kemampuan atau keahlian tertentu untuk mencapai tujuan tertentu, selama proses pelaksanaan dapat diikuti proses penggunaan kemampuan orang lain. Ada tiga hal pokok dalam menjelaskan manajemen, yaitu:

- a. Manajemen, sebagai suatu kompetensi atau keahlian, merupakan pendahulu dari profesi manajemen. Manajemen sebagai ilmu menekankan fokus pada keterampilan dan kompetensi manajerial, yang dikategorikan sebagai

---

<sup>27</sup> Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung. Sinar Baru Algensindo, 2002, hlm, 135.

keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan/keterampilan konseptual.

- b. Manajemen sebagai suatu proses, yaitu kegiatan pengelolaan dilakukan dengan mengidentifikasi langkah-langkah yang sistematis dan menyeluruh.
- c. Manajemen sebagai seni diwujudkan dalam gaya yang berbeda dari orang lain dalam mencapai tujuan.<sup>28</sup>

Seperti dapat dilihat dari definisi di atas, manajemen adalah ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia yang berusaha menggunakan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lainnya untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengawasi kegiatan, serta melakukan dan melaksanakannya secara efektif. Secara efektif mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan secara aktif melibatkan semua anggota untuk mencapainya.

Peranan manajemen dalam suatu organisasi adalah melaksanakan kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tegasnya, tidak ada satu rumusan yang sama yang diterima secara universal untuk fungsi manajemen, tetapi fungsi manajemen dapat dilihat dari kegiatan utama yang dilakukan oleh manajer, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Fungsi manajemen menurut profil kinerja manajemen secara umum adalah fungsi melakukan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, koordinasi, memimpin, (mempromosikan, memotivasi, berinovasi), melaporkan, mengendalikan, dll. Namun, operasionalisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis,

---

<sup>28</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan universitas Pendidikan Indonesia, 2009, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta). Hlm. 86.

yaitu: 1) Fungsi manajemen pada level makro, seperti departemen dan departemen layanan, dengan menjalankan fungsi manajemen secara umum. 2) Lembaga pendidikan mikro, yaitu fungsi manajemen di tingkat sekolah lebih memperhatikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian.<sup>29</sup>

## 2.5 Aparatur Pemerintahan

Menurut Sumihardjo, “Pengertian umum aparatur, lebih menyoroti kepada seorang pegawai pemerintahan yang digaji dan berkerja di bidang pemerintahan serta melakukan tugas pelayanan umum.” Jadi secara sempit orang secara umum mengartikan aparatur sama dengan pegawai pemerintahan, sedangkan dalam arti luas ialah instrumen pendukung kegiatan penyelenggaraan negara yaitu organisasi, kepegawaian, keuangan dan aset serta peralatan dan teknologi.<sup>30</sup>

Kemudian Harsono dan Djunaedi berpendapat bahwa aparatur adalah sebagai alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan setiap hari.<sup>31</sup> Sedangkan menurut Widjaja, “aparatur adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Tim Dosen Administrasi, *op.cit*, hlm. 92-93.

<sup>30</sup> Sumihardjo, Tumar, *Teknik Evaluasi Kinerja Aparatur*, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, 2012, hlm. 16.

<sup>31</sup> Harsono dan Djunaedi, *Manajemen Aparatur*, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, 2004, hlm. 102.

<sup>32</sup> Widjaja, A,W, *Administraasi Kepegawaian*. Rajawali, Bandung, 2006, hlm. 113.

Berdasarkan defenisi tersebut dapat dipahami bahwa aparatur merupakan suatu alat dari sistem pemerintahan negara yang berkemampuan profesional dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi pelayanan publik untuk mencapai tujuan negara. Pelayanan publik tersebut merupakan suatu upaya dari penyedia pelayanan dalam bentuk runtutan kegiatan yang melibatkan interaksi antara pemberi pelayanan kepada penerima pelayanan dengan tujuan memberi kepuasan kepada penerima pelayanan dalam hal ini masyarakat.

## 2.6 Kompetensi Manajerial Aparatur

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kompetensi manajerial menurut Ismuha adalah aneka ragam kualifikasi itu harus dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya semakin meningkat. Merupakan kenyataan bahwa cara dan gaya seorang ilmuwan membuat klasifikasi.<sup>33</sup>

Kompetensi manajerial didefinisikan sebagai tipe spesifik dari kompetensi individu, yakni aktivitas, pengetahuan, keahlian atau sikap dan juga karakteristik personal yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja manajemen.<sup>34</sup> Boyatzis

---

<sup>33</sup> Ismuha, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. 2016.

<sup>34</sup> Martina, K., Hana, U., & Jiri, F, *Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations*. Journal of Competitiveness, 4(1), 2012, hlm. 129-142.

mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai “karakteristik yang secara kausal berhubungan dengan kinerja yang efektif dan atau superior”. Efektivitas kinerja adalah tercapainya hasil spesifik (outcomes) yang dipersyaratkan dalam pekerjaan melalui tindakan spesifik yang konsisten dengan kebijakan, prosedur, dan kondisi lingkungan organisasi.<sup>35</sup>

Kompetensi manajerial (*managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *Good Governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Kompetensi manajerial dapat disebut juga dengan kompetensi peran, karena kompetensi peran, karena kompetensi peran hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manajerial. Kompetensi peran di kategorikan kedalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang-orang, sumber daya, dan informasi. “Kompetensi peran berkontribusi pada pada model kompetensi ambil dan pakai (*plug and play*) karena tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam organisasi.<sup>36</sup> Pandangan tersebut sejalan dengan napa yang dikemukakan Spencer & Spencer bahwa kompetensi manajerial merupakan bagian khusus dari dampak dan

---

<sup>35</sup> Boyatzis, R. E, *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley, 1982, hal. 12.

<sup>36</sup> Palan, R, *Competency management*. (O.M. Jalal, Alih Bahasa). Jakarta: Penerbit PPM, 2007, hlm. 52.

pengaruh, mengekspresikan maksud untuk memiliki pengaruh spesifik tertentu”. Maksud spesifik tersebut (untuk mengembangkan orang lain, memimpin orang lain, memperbaiki kerja tim dan Kerjasama) merupakan hal yang penting khususnya bagi manajer. Hal ini yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Spencer & Spencer dalam *generic competency model for managers*, karena kompetensi dampak dan pengaruh, dorongan berprestasi, Kerjasama, berpikir analitis, inisiatif, mengembangkan orang lain, percaya diri, memahami orang lain, pengarahan/ketegasan, pencarian informasi, kepemimpinan tim, berpikir konseptual, kesadaran berorganisasi dan membina hubungan, kompetensi pengetahuan spesifik.<sup>37</sup>

Walaupun demikian, dalam perkembangannya, kompetensi manajerial sebagai subjek dalam penelitian ilmiah telah menjadi pusat perdebatan. Kesepakatan pendapat pada aspek yang menentukan pada kompetensi manajerial belum pernah tercapai. Selain itu, tidak terdapat pula kesepakatan pendapat mengenai cara pengembangan kompetensi manajerial yang terbaik dan paling tepat.<sup>38</sup> Tidak adanya kesepakatan tersebut dikarenakan konsep kompetensi tidak bersifat statis maupun universal, seperti yang langsung terkait dengan peran manajerial yang bersifat kontekstual. Dalam proses mengidentifikasi kerja manajer yang mencakup persyaratan dasar dan karakteristik manajerial, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor lingkungan, pekerjaan, orang dan situasional, sehingga diperlukan proses identifikasi kompetensi manajer yang sensitif terhadap

---

<sup>37</sup> *Ibid.* hlm. 54.

<sup>38</sup> Bakanauskiene, I. & Bartnikaite, E, Managerial Competence: The attitude of Lithuanian manahers. *Problems and Perspectives in Management*, 2006, hlm. 68.

konteks dan fungsi bisnis yang dijalankan.<sup>39</sup>

Walaupun dalam mengidentifikasi kompetensi manajerial ini bersifat kontekstual, paling tidak dalam memahami kompetensi manajerial, terdapat empat pilar kompetensi, yakni memahami organisasi, memimpin dan mengelola orang, mengelola sumber daya, dan komunikasi secara efektif. Berdasarkan keempat pilar kompetensi tersebut, kompetensi manajerial diklasifikasikan dalam tiga kelompok, yakni : Kompetensi manajerial umum, yakni kompetensi yang manajer harus miliki, dapat memberikan kualitas kinerja dalam posisi manajemen, Kompetensi manajemen spesifik, yakni kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi standar kinerja untuk posisi manajemen tertentu, dan Kompetensi manajemen kunci, yakni kompetensi dimana manajer memberikan peningkatan terhadap pentingnya kompetensi tersebut, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.<sup>40</sup>

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara. Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan perilaku (*Attitude*) yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.<sup>41</sup>

Ketiga unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisahkan. Adapun tujuan utama standar kompetensi jabatan :

<sup>39</sup> Mintzberg, H, *The nature of managerial work*. NY: Harper & Row Publisher, 1973, hlm. 103.

<sup>40</sup> Krajcovicova, K. Caganova, D. & Cambal, M. . *Key managerial competencies of successful managers in industrial enterprises. Electronic International Interdisciplinary Conference*, 3-7 september, 2012, hlm. 74.

<sup>41</sup> Peraturan Menteri PANRB-RI Nomor 38 Tahun 2017, *op.cit.*

- a. Sebagai persyaratan dalam penyusunan pola karier PNS.
- b. Menjamin objektivitas, keadilan dan transparansi dalam pengangkatan PNS. dalam jabatan.
- c. Menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan secara profesional, efektif dan efisien.
- d. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Standar kompetensi jabatan struktural (SKJ) merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural. Kompetensi jabatan struktural terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Keberadaan PNS di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS. Mengapa PNS harus memiliki kompetensi, diantaranya karena tuntutan :

- a. Tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan, yaitu memberikan pelayanan publik,
- b. Pelaksanaan pemerintahan yang baik (good governance),
- c. Dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi,

d. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa di tolak dan dicegah lagi.

Kompetensi PNS ini berkaitan dengan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya.

Standar kompetensi manajerial PNS yang selanjutnya disebut standar kompetensi manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat di amati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Dengan demikian setiap aparatur yang akan memangku jabatan harus memiliki standar kompetensi jabatan sesuai peraturan Menteri PANRB Indonesia nomor 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara.

Berdasarkan kamus kompetensi manajerial yang tertuang dalam peraturan Menteri PANRB-RI nomor 38 tahun 2017, ada 8 (Delapan) standar kompetensi manajerial yang harus dimiliki :

#### 1. Integritas

Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

#### 2. Kerjasama

Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang

efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

### 3. Komunikasi

Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 4. Orientasi pada hasil

Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.

### 5. Pelayanan publik

Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/keompok/ golongan/ partai politik.

### 6. Pengembangan diri dan orang lain

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan

dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

#### 7. Mengola perubahan

Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

#### 8. Pengambilan keputusan

Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

### **2.7 Faktor Pendorong Dan Penghambat Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur**

Faktor Pendorong :

1. Misi dan Tujuan Organisasi Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.
2. Strategi Pencapaian Tujuan Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan

organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan karyawan diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun dapat memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber Tujuan daya manusia dalam organisasi.

3. Kegiatan organisasi sangat penting terhadap pengembangan sumber daya manusia. Misalnya, suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian juga, akan berbeda pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia antara organisasi yang kegiatan rutin dan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.
4. Teknologi yang digunakan Pengembangan organisasi di perlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.
5. Kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
6. Sosio Budaya Masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan

masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor eksternal perlu dikembangkan.

7. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

Faktor Penghambat :

Selain itu, faktor-faktor tersebut diatas dapat menunjang suatu keberhasilan yang maksimal apabila suatu diklat atau pelatihan dan pendidikan tersebut adaya suatu partisipasi yang sangat baik dalam diri peserta. Oleh karena itu partisipasi dari para pegawai sangat diharapkan dalam menunjang program maupun misi yang sudah dibuat dan direncanakan. Selain itu faktor dana yang tersedia dari pemerintah untuk pengembangan sumber daya aparatur yang terbatas juga merupakan faktor penghambat bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan.

Dimensi-Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Kepemimpinan yang cukup kuat sehingga mampu menjadi modal dasar untuk mengarahkan, memfasilitasi bahkan mendorong sumber daya manusia yang ada untuk lebih berkembang.
2. Motivasi kerja yang cenderung tinggi jelas merupakan potensi besar bagi sumber daya manusia yang ada untuk berkembang atas dasar kehendak,

kemauan, dan semangat internal.

3. Komitmen terhadap pekerjaan yang cenderung besar sehingga hal ini merupakan kekuatan pemerintah untuk menyelesaikan tugas pelayanan dan pembangunan. Terdapat kemauan, kerelaan, dan kesungguhan serta pengorbanan yang memadai dari karyawan untuk menuntaskan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Dua indikator utamanya adalah keterikatan kerja (*attachment*) dan kepuasan kerja yang cukup baik dari dirikaryawan. Selain potensi yang ada tersebut, maka perlu diperhatikan pula beberapa faktor penghambat pencapaian tugas oleh karyawan.

## 2.8 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.3**

