

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN
2017 JO PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 17 TAHUN 2020
TENTANG MANAJEMEN PNS DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI ASN PADA BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

**RAMAL
NPM. 201801029**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN
2017 JO PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 17 TAHUN 2020
TENTANG MANAJEMEN PNS DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI ASN PADA BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



OLEH
RAMAL
NPM. 201801029

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 JO
PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG
MANAJEMEN PNS DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PADA
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI
SUMATERA UTARA**

Nama : RAMAL

NPM : 201801029

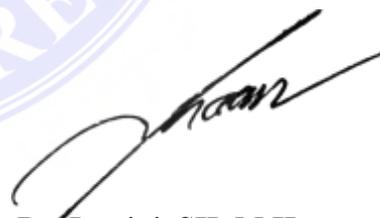
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Budi Hartono, M.Si



Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Direktur



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

Telah diuji pada 09 Agustus 2022

Nama : RAMAL

NPM : 201801029



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Sekretaris : Dr. Nina Siti Salmaniah Srg, M.Si

Pembimbing I : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Penguji Tamu : Dr. Adam, MAP

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Agustus 2022

Yang menyatakan,



RAMAL

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RAMAL
NPM : 201801029
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusiveRoyalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11
TAHUN 2017 JO PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 17
TAHUN 2020 TENTANG MANAJEMEN PNS DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PADA BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI
SUMATERA UTARA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan**


RAMAL

DAFTAR RIWAYAT HIDUP *Curriculum Vitae*



Data Pribadi

Nama : Ramal, SE
 Alamat : Jalan. Perintis Kemerdekaan No. 35
 Kel. Perintis, Kec. Medan Timur,
 Kota Medan, Sumatera Utara, 20234
 Nomor Telepon : 0812 6092 514
 Email : ramalse@gmail.com
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Tanggal Kelahiran : 20 Februari 1970
 Warga Negara : Indonesia
 Agama : Islam

Riwayat Pendidikan

Tahun Lulus	Sekolah / Institusi / Universitas	Jurusan	Jenjang
1998	Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara	Manajemen	Strata I
1990	Sekolah Menengah Ekonomi Tingkat Atas (S M E A)	Ketatausahaan	SMEA
1987	Sekolah menengah Umum Tingkat Pertama	-	SMP
1984	SD Inpress No. 14448 Arse	-	SD

ABSTRAK

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

Nama : Ramal
NPM : 201801029
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Isnaini, SH., M.Hum
Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.Si

Rendahnya kompetensi dari sebagian besar pegawai secara nyata ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan terutama dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan menghadapi dan menyelesaikan persoalan. Bpsdm melalui program pengembangan sumber daya manusia berkomitmen penuh memberikan jaminan terhadap kompetensi ASN melalui program pengembangan kompetensi reguler ditambah inovasi sistem pembelajaran dengan implementasi aplikasi SIBERMARTABAT atau Sistem Belajar Mandiri Tanpa Batas.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara Observasi dan Wawancara Mendalam. Dalam penelitian ini, George Edwards III menerangkan indikator penting dalam implementasi kebijakan, yaitu : a. Komunikasi b. sumber daya c. disposisi dan d. struktur birokrasi. Analisis data dilakukan dengan : Reduksi data, Penyajian data, dan Verifikasi.

Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya program SIBERMARTABAT yang bertujuan untuk memenuhi kewajiban peningkatan Kompetensi ASN 20 JP/tahun. Adanya factor penghambat dari segi komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi menjadikan motivasi bagi BPSDM Provsu untuk terus berupaya melaksanakan program peningkatan Kompetensi ASN melalui perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan.

Kata Kunci : *Implementasi PP 11 Tahun 2017, Manajemen PNS dan Pengembangan Kompetensi ASN.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melindungi, menuntun dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai. Adapun judul tesis ini adalah **“Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti telah mendapat bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc., selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS., selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area sekaligus sebagai pembimbing I.

4. Bapak Dr. Isnaini, SH., M.Hum., selaku Pembimbing II yang sudah banyak memberikan bimbingan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Keluarga yang tercinta, istri saya Yamnur Mahlia, S.ST, M,Kes dan anak saya Nurhaliza, Naufal Arhabu Rizqy dan Bilqis Hasanah yang selalu menjadi semangat dan juga mendorong untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh teman saya di kelas A Program Studi Magister Administrasi Publik 2020 Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dengan segala kerendahan hati dan kesadaran akan keterbatasan wawasan dan kemampuan, penulis sampaikan tesis hasil penelitian ini semoga bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi dunia pendidikan pada umumnya.

Medan, Agustus 2022

Penulis

Ramal

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fokus Penelitian	9
1.3. Rumusan Masalah	10
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Manfaat Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Kerangka Teori	12
2.1.1. Konsep Implementasi	12
2.1.2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017	16
2.1.3. Manajemen PNS	18
2.1.4. Pengembangan Kompetensi ASN	22
2.2. Penelitian Terdahulu	24
2.3. Kerangka Berpikir	28
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1. Bentuk Penelitian	30
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	30
3.3. Informan Penelitian	31
3.4. Teknik Pengumpulan Data	32
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	33

3.5.1. Definisi Konsep.....	33
3.5.2. Definisi Operasional.....	34
3.6. Teknis Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1. Hasil Penelitian.....	40
4.1.1. Gambaran Umum Badan Pengembangan Manusia Provinsi Sumatera Utara	40
4.1.2. Visi dan Misi	42
4.1.3. Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Utara.....	43
4.2. Pembahasan	51
4.2.1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara 52	
4.2.2. Faktor hambatan dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pns dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1. Kesimpulan	73
5.2. Saran	74
DAFTAR PUSAKA.....	75

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara	42



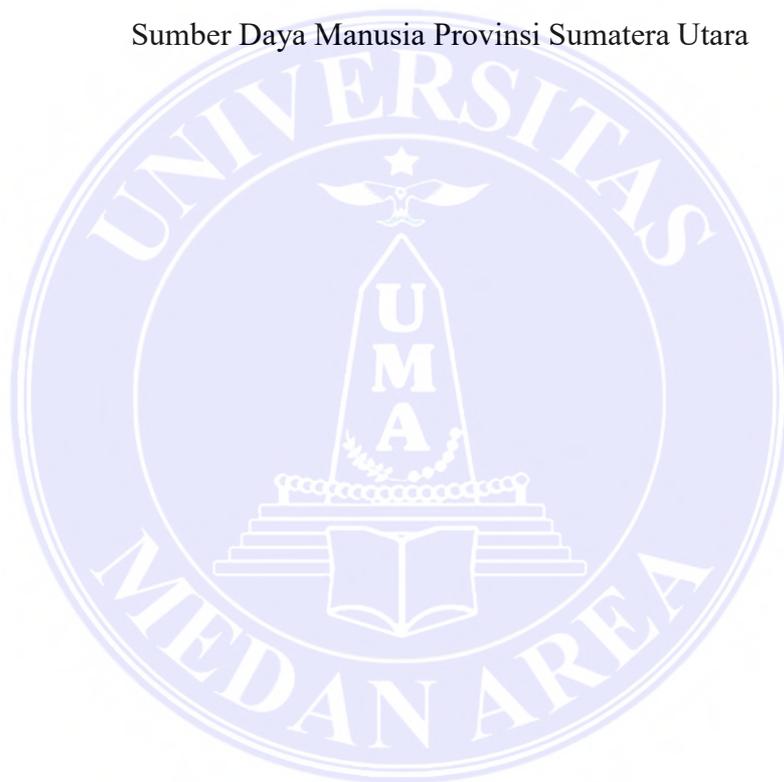
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Surat Permohonan Pengambilan Data dan Wawancara	74
Tabel 2 Surat Balasan Perizinan Pelaksanaan Penelitian	75
Tabel 3 Surat Telah Melaksanakan Penelitian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara	76
Tabel 4 Dokumentasi Foto Penelitian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara	77



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Surat Permohonan Pengambilan Data dan Wawancara 74
Lampiran 2	Surat Balasan Perizinan Pelaksanaan Penelitian 75
Lampiran 3	Surat Telah Melaksanakan Penelitian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara 76
Lampiran 4	Dokumentasi Foto Penelitian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara 77



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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

Implementasi, menurut kamus praktis bahasa Indonesia adalah pelaksanaan, penerapan¹. Implementasi adalah perluasan aktifitas yang saling menyesuaikan, memahami apa yang seharusnya terjadi setelah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yang mencakup usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Implementasi kebijakan diperlukan mengacu pada pandangan para pakar bahwa setiap kebijakan yang telah dibuat harus diimplementasikan. Proses implementasi dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan disalurkan untuk mencapai sasaran. implementasi merupakan fungsi yang terdiri dari maksud dan tujuan, dan hasil dari akibat. Implementasi merupakan persamaan fungsi dari kebijakan, formator, implementor, inisiator, dan waktu².

Model implementasi kebijakan dijelaskan dengan dua pendekatan yaitu: pendekatan top down dan bottom up. Pendekatan top down misalnya dapat disebut

¹Dewi Adi, 2001, *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*, hlm 179

²Paul Sabatier, 1983. *Implementation and Public Policy*. Scott Foresman and Company, USA, hlm 21-48

sebagai pendekatan yang mendominasi awal perkembangan studi implementasi kebijakan, walaupun dikemudian hari terdapat perbedaan-perbedaan sehingga menelurkan pendekatan bottom up, namun pada dasarnya dua pendekatan ini bertitik-tolak pada asumsi-asumsi yang sama dalam mengembangkan kerangka analisis tentang studi implementasi. Inti dari kedua pendekatan ini adalah sejauh mana tindakan para pelaksana (administrator dan birokrat) sesuai dengan prosedur serta tujuan yang telah digariskan oleh para pembuat kebijakan³.

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

Manajemen Pegawai Negeri Sipil menurut UU Nomor 43 tahun 1999 Pasal 1 ayat (8) adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian⁴.

Perlu diketahui bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara sebelumnya dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti.

Tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan

³Leo Agustino, 2008, *Dasar-dasar Kebijakan publik*, Alfabeta, Bandung, hlm 195

⁴Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai*

Negeri Sipil, Refika Aditama, Bandung, hlm 371

berhasilguna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.⁵ Dalam hal kepegawaian daerah, pada pelaksanaan manajemen kepegawaian khususnya promosi, mutasi dan demosi merupakan fenomena yang sering terjadi di sebuah organisasi perangkat daerah.

Selain itu juga, pada sistem manajemen kepegawaian didasarkan pada sistem yang mengedepankan prinsip profesionalisme/kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, obyektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Atau yang sekarang dipahami sebagai Sistem Merit (*Merit System*). Sistem merit dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Dimana Kompetensi tersebut meliputi:

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

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja⁶. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir

⁵*Ibid.*,

⁶Malayu S.P Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta hlm, 69

jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai. Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. “*Development the growth or realization of a person ability through consciuous or unconsciuos learning*”⁷. Artinya bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Dalam UU. No.5 Tahun 2014 (pasal 70) ditegaskan : (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Pengembangan kompetensi ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara ASN/PNS daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai.

Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyatakan Diklat bertujuan antara lain untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap) untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara

⁷Andrew Smith, 2000. *Training and Development In Australia*. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia, hlm, 2

profesional. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk pengembangan kompetensi ASN meliputi : (1) Diklat Struktural/Kepemimpinan, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang; (2) Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing; dan (3) Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.

Peran sumber daya aparatur sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sehingga upaya peningkatan kapasitas pegawai yang professional, terampil, kreatif, dapat bekerja keras dan bermoral tinggi penting bagi keberhasilan suatu organisasi pemerintahan termasuk pemerintahan daerah di lingkup Provinsi Sumatera Utara untuk itu melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Provinsi Sumatera Utara telah menetapkan visi mewujudkan ASN yang professional, amanah dan bermartabat sebagai fokus organisasi dalam pelaksanaan urusan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang menjadi kewenangannya sasarannya adalah :

1. Meningkatnya kompetensi ASN di bidang aspek manajerial teknis sosio kultural dan pemerintahan
2. Meningkatnya kualitas pelayanan perangkat daerah dan
3. Meningkatnya akuntabilitas kinerja perangkat daerah sesuai amanah gubernur Sumatera Utara yang menjadi patron bpsdm dalam menjalankan tugasnya yaitu untuk bekerja dengan jujur benar berani tulus dan ikhlas.

Berdasarkan data kepegawaian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara nampaknya pengembangan kompetensi ASN merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari data alumni pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Data Alumni Tahun 2019

NO	NAMA DIKLAT	JUMLAH ORANG
BIDANG TEKNIS UMUM DAN FUNGSIONAL		
1	Diklat Penguatan Kepala Sekolah Dana APBD	109
2	Diklat Penguatan Kepala Sekolah Dana Bantuan Pemerintah	1.850
JUMLAH		1.959
BIDANG TEKNIS INTI		
3	Diklat Teknis Pengelolaan Keuangan Desa	30
4	Diklat Manajemen Bencana	30
JUMLAH		60
BIDANG MANAJERIAL		
5	Diklat PIM III	40
6	Diklat PIM IV	80
7	Pelatihan Dasar CPNS Pemprovsu	1.022
8	Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten/Kota	1.685
9	Pelatihan Dasar CPNS Kemenhumkam	160
10	Orientasi/Pembekalan Tugas bagi Anggota DPRD	1.155
JUMLAH		4.142
TOTAL		6.161

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

Tabel 1.2 Data Alumni Tahun 2020

NO	NAMA DIKLAT	JUMLAH ORANG
BIDANG MANAJERIAL		
1	Pelatihan Dasar CPNS	3.150
2	Diklat Prajabatan CPNS Gol. II, II dan III yang diangkat dari Honorer dan/atau K1 dan K2	240
JUMLAH		3.390

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

Tabel 1.3 Data Alumni Diklat Tahun 2021

NO	NAMA DIKLAT	JUMLAH ORANG
BIDANG FUNGSIONAL UMUM		
1	Diklat Bendahara Keuangan Daerah	262
2	Diklat Barang dan Jasa	130
3	Diklat PPUPD	60
4	Diklat Renstra dan Renja	30
5	Diklat Protokol	30
6	Bimtek Audit Investigasi	30
7	Bimtek Audit Kinerja	30
8	Bimtek Perpustakaan	30
9	Bimtek Arsiparis	30
10	Bimtek Kehumasan	30
11	Bimtek Penilaian Angka Kredit	40
JUMLAH		702
BIDANG TEKNIS INTI		
12	Diklat Manajemen Bencana	120
13	TOT Profil Desa dan Kelurahan	30
14	TOT Pengelolaan Keuangan Desa	58
15	Bimtek Profil Desa	30
JUMLAH		238

BIDANG MANAJERIAL		
16	Pelatihan Dasar (LATSAR CPNS)	3.367
17	PKP	80
18	PKA	108
19	Bimtek DPRD	520
JUMLAH		4.075
SEKRETARIAT		
20	Bimtek HIV	70
21	Bimtek Desain Grafis	40
22	Rakor Pembinaan Kediklatan Kab/Kota	200
JUMLAH		310
TOTAL		5.325

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

Kebanyakan pegawai masih sangat kurang dalam hal Diklat Teknis yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi keterampilan yang berhubungan langsung dengan bidang tugas masing-masing. Rendahnya kompetensi dari sebagian besar aparatur/pegawai tersebut secara nyata ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan terutama dalam hal mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan jabatan, menghadapi dan menyelesaikan persoalan atau hambatan/kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan jabatan, menyelesaikan tugas pekerjaan secara efisien efektif, dan tepat waktu, serta memenuhi tuntutan kinerja yang sudah ditetapkan.

Bpsdm melalui program pengembangan sumber daya manusia berkomitmen penuh memberikan jaminan terhadap kompetensi ASN melalui penerapan sistem manajemen itu sehingga dapat mewujudkan sumber daya manusia ASN yang profesional dan berdaya saing dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah melalui program pengembangan kompetensi reguler ditambah inovasi sistem pembelajaran dengan implementasi aplikasi SIBERMARTABAT atau Sistem Belajar Mandiri Tanpa Batas.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengangkat judul **“Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2. Fokus Penelitian

Penetapan fokus dalam penelitian memiliki peran strategis. Tidak hanya untuk membatasi kajian, melalui bimbingan dan panduan fokus pula peneliti mengetahui data mana dan data apa yang perlu dihimpun serta data mana pula yang walaupun menarik, karena tidak relevan, tidak perlu dicantumkan dalam data yang telah terkumpul.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN mengingatkan bahwa memiliki cakupan yang luas, maka peneliti berfikir memerlukan fokus penelitian untuk mempersempit ruang lingkup penelitian, yaitu lebih memfokuskan pada Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam bentuk pendidikan dan pelatihan khususnya Diklat Struktural/Kepemimpinan atau disingkat Diklatpim; merupakan Diklat yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan PNS dalam jabatan struktural. Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis jelaskan sebelumnya, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pns dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
2. Faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

1.4. Tujuan Penelitian

Dengan adanya semua perumusan masalah di atas, diharapkan adanya suatu kejelasan yang dijadikan tujuan bagi penulis. Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo. Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2020 tentang manajemen pns dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo. Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2020 tentang manajemen pns dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

1.5. Manfaat Penulisan

Penelitian mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pengembangan Kompetensi Pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara, ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan menambah pengetahuan umum dibidang kebijakan publik, khususnya Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Pengembangan Kompetensi ASN.

b. Secara Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam hal ini kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara tentang Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Pengembangan Kompetensi ASN.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Konsep Implementasi

Implementasi merupakan suatu penerapan atau pelaksanaan dari suatu rencana, gagasan atau ide yang telah ada sebelumnya dan dirincikan dengan matang agar terciptanya tujuan yang diinginkan. Ripley dan Franklin sebagaimana dikutip oleh Winarno “Implementasi adalah apa yang terjadi setelah Undang – Undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil – hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan – tindakan (tanpa tindakan-tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan”⁸.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi adalah suatu penerapan atau pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat oleh pembuat kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat diketahui bahwa implemetasi menyangkut tiga hal, yaitu: (1) adanya tujuan atau atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan; dan (3) adanya hasil kegiatan⁹. Suatu kebijakan, keputusan atau program yang dibuat dengan baik bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya, namun apabila implementasinya terkendala maka akan sangat sulit mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian

⁸Budi Winarno. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. CAPS, Yogyakarta, hlm, 148

⁹Leo Agustino. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta, Bandung, hlm 139

implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian¹⁰.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri.

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan yaitu diantaranya :

a) Teori George C. Edwards

Menurut pandangan Edwards III implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat *variable*, yaitu :

1. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
2. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
3. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut

¹⁰Solichin Abdul Wahab, (2008). *Analisis Kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Bumi Aksara, Jakarta, hlm 65

dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

4. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan *kompleks*, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel¹¹.

Struktur Birokrasi menurut Edwards terdapat dua karakteristik utama yakni Standard Operating Procedures (SOP) dan Fragmentasi : SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseagamaan dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan dluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.¹²

¹¹Subarsono, 2011, *Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi)*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hlm, 90-92

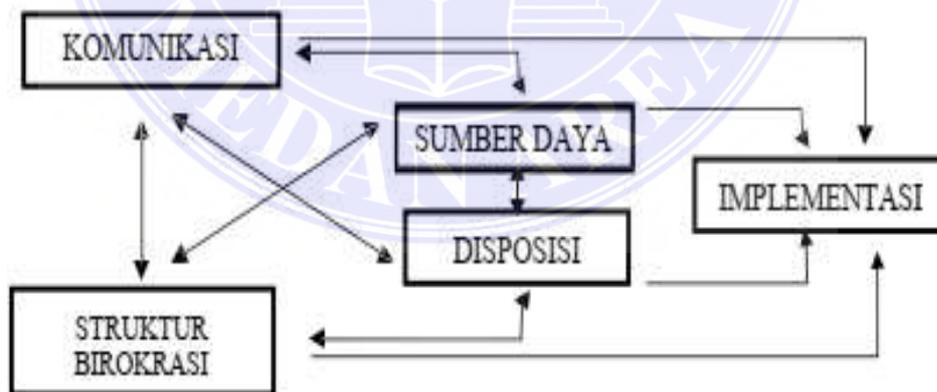
¹²Budi Winarno. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. CAPS, Yogyakarta, hlm, 203

b) Teori Merilee S. Grindle

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup sejauhmana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran, sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai¹³.

Dari teori George C. Edwards dan Marilee S. Grindle mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, peneliti akan menggunakan teori milik George C. Edwards untuk landasan teori penelitian ini. Selain lebih cocok menggunakan model Edwards III, teori ini memiliki kelebihan yaitu lebih muda dan jelas untuk digunakan dalam pembahasan penelitian ini. Model Implementasi Edwards III dijelaskan dalam Gambar 2.1 Berikut :

Gambar 2.1
Model Implementasi Edwards III



Sumber : George C. Edwards III¹⁴

¹³*Ibid.*, hlm. 93

¹⁴Leo Agustino. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta, Bandung, hlm 150

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi dianggap sebagai penyempurnaan program yang telah dirancang baik pada waktu sebelumnya dan harus dilaksanakan secara terus menerus dan diikuti perkembangannya.

2.1.2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017

Peraturan pemerintah tidak dapat dibentuk tanpa terlebih dahulu adanya undang-undang yang menjadi induknya dan peraturan pemerintah juga tidak dapat mencantumkan sanksi pidana apabila undang-undang yang bersangkutan tidak mencantumkan sanksi pidana; dan juga ketentuan peraturan pemerintah tidak dapat menambahkan atau mengurangi ketentuan undang-undang yang bersangkutan. Dalam proses pembentukan Peraturan Pemerintah hanya terdapat proses penyusunan, penetapan, dan pengundangan.¹⁵ Tahap Pembahasan hanya ada pada proses pembentukan Undang-Undang. Pembentukan Peraturan Pemerintah dan Peraturan Presiden tidak melalui tahap pembahasan dikarenakan tidak melibatkan DPR. Perencanaan penyusunan Peraturan Pemerintah dilakukan dalam suatu program penyusunan Peraturan Pemerintah.

Perencanaan penyusunan Peraturan Pemerintah memuat daftar judul dan pokok materi muatan Rancangan Peraturan Pemerintah (disingkat RPP) untuk menjalankan Undang-Undang sebagaimana mestinya. Perencanaan ditetapkan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. RPP berasal dari kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian sesuai dengan bidang tugasnya. Dalam keadaan tertentu, kementerian atau lembaga pemerintah nonkementerian dapat mengajukan RPP di luar perencanaan penyusunan Peraturan Pemerintah. Rancangan Peraturan Pemerintah tersebut dibuat berdasarkan kebutuhan UU atau putusan Mahkamah Agung.

Dalam penyusunan RPP, pemrakarsa membentuk panitia antar kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian. Perlu dilakukan Pengharmonisasian, pembulatan, dan pemantapan konsepsi RPP

¹⁵Rustan, “*Dinamika Pembinaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Daerah (Studi Kasus pemerintah Kota Balikpapan dan Kabupaten Kutai Kartanegara)*”, Jurnal Pendidikan dan Pelatihan, 2011, hlm. 4

dikoordinasikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum. Tata cara pembentukan panitia antarkementerian dan/atau antarnonkementerian, pengharmonisasian, penyusunan, dan penyampaian Rancangan Peraturan Pemerintah diatur dengan Peraturan Presiden. Hasil pembahasan RPP yang telah disetujui, selanjutnya akan dikirim kembali sekretaris negara untuk disampaikan kepada Presiden guna ditetapkan dan ditanda-tangani. RPP yang telah disetujui presiden, selanjutnya disahkan oleh presiden menjadi peraturan pemerintah. Kemudian Menteri Sekretaris Negara memberikan nomor dan tahun.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peraturan pemerintah (disingkat PP) adalah Peraturan Perundang-undangan di Indonesia yang ditetapkan oleh Presiden untuk menjalankan Undang-Undang sebagaimana mestinya. Materi muatan Peraturan Pemerintah adalah materi untuk menjalankan Undang-Undang. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan dinyatakan bahwa Peraturan Pemerintah sebagai aturan "organik" daripada Undang-Undang menurut hierarkinya tidak boleh tumpang tindih atau bertolak belakang.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan Pegawai PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. Apartur Sipil Negara (ASN) yaitu profesi bagi PNS dan pegawai dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian. Dimana didalam UUASN lebih menekankan kepada Sistem Merit, sistem merit sendiri merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Selain itu, ASN akan menduduki suatu jabatan dimana jabatan menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab,

wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.

Manajemen ASN itu sendiri meliputi:

- 1) Penyusunan dan Penetapan kebutuhan;
- 2) Pengadaan;
- 3) Pangkat dan Jabatan;
- 4) Pengembangan karier;
- 5) Pola karier;
- 6) Promosi;
- 7) Mutasi;
- 8) Penilaian kinerja;
- 9) Penggajian dan tunjangan;
- 10) Penghargaan;
- 11) Disiplin;
- 12) Pemberhentian;
- 13) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- 14) Perlindungan

2.1.3. Manajemen PNS

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus melakukan fungsi-fungsinya melalui urutan fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*)¹⁶. Sementara manajemen secara istilah adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁷ Selain itu, pendapat Rustan mengemukakan bahwa, Manajemen adalah

¹⁶Lijan Poltan Sinambela, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 28

¹⁷Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur, hlm. 5

koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif¹⁸. Jadi maksud dari pengertian diatas bahwa manajemen tersebut adalah suatu aktivitas yang dikerjakan oleh sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil menurut UU Nomor 43 tahun 1999 Pasal 1 ayat (8) adalah keseleuruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian¹⁹.

Manajemen kepegawaian adalah sebagai proses mengembangkan, menerapkan, dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur, metode, dan program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi. Manajemen kepegawaian itu mengandung kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan yang meliputi organisasi, perencanaan tenaga kerja, sistem informasi pegawai dan analisa pekerjaan.
2. Penilaian prestasi, mengukur produktivitas dan aspek-aspek lain dari pada pelaksanaan pekerjaan, penilaian manajemen dan penilaian kecakapan pegawai.
3. Seleksi, meliputi penarikan tenaga kerja, wawancara, penyelenggaraan tes atau ujian, pengawasan dan penempatan pegawai-pegawai baru.

Pengembangan dan latihan meliputi pengenalan. Berdasarkan penjelasan di atas manajemen kepegawaian merupakan suatu proses yang dimana didalamnya mengandung kegiatan manajemen yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan kegiatan yang telah dikelola oleh manajemen kepegawaian.²⁰

¹⁸Rustan, "Dinamika Pembinaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Daerah (Studi Kasus pemerintah Kota Balikpapan dan Kabupaten Kutai Kartanegara)", hlm. 4

¹⁹Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung, hlm 371

²⁰Lijan Poltan Sinambela, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, hlm. 29

Bpsdm Provinsi Sumatera Utara akan mencapai tujuan yang maksimal dimana setiap ASN akan dapat mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhannya ditargetkan pada Tahun 2022 seluruh ASN di tingkat pemerintah Provinsi Sumatera Utara 100% akan terpenuhi hak Pendidikan dan Pelatihan kompetensinya disusul pada tahun 2023 maka seluruh ASN di tingkat provinsi kabupaten dan kota diperkirakan 100% akan Paripurna mendapatkan hak mengembangkan kompetensinya melalui program pendidikan dan pelatihan di bpsdm Provinsi Sumatera Utara.

Optimisme terus dibangun melalui Analisis terhadap berbagai tantangan peluang dan potensi organisasi secara internal maupun eksternal bpsdm Provinsi Sumatera Utara yakin seluruh target dan sasaran yang telah ditetapkan akan tercapai sebab bpsdm Provinsi Sumatera Utara telah terbukti berhasil melakukan berbagai terobosan besar sebagai lembaga sertifikasi dan pengembangan sumber daya aparatur antara lain ;

1. Bpsdm Provinsi Sumatera Utara segera akan menjadi lembaga sertifikasi penyelenggaraan pemerintahan Dalam Negeri.
2. Bpsdm Provinsi Sumatera Utara telah merintis pengembangan kompetensi berbasis corpu dan mampu memenuhi 20 jam pelajaran dengan pendekatan Blended learning.
3. Bpsdm Provinsi Sumatera Utara telah menjadi lembaga pelatihan penanggulangan bencana berat akreditasi B dari Badan Nasional penanggulangan bencana.
4. Bpsdm Provinsi Sumatera Utara telah mampu melakukan pengembangan kompetensi SDM dengan formula 70:20:10.
5. Bpsdm Provinsi Sumatera Utara juga telah mampu memberikan pelayanan digital dan beradaptasi dengan paradigma pembelajaran di era revolusi industri 4.0 melalui pengembangan TV bpsdm dalam bentuk Podcast, YouTube dan pembelajaran berbasis digital serta
6. Sejak tanggal 28 Desember tahun 2020 bpsdm Provinsi Sumatera Utara telah menjadi badan pelatihan dan pendidikan 1 pintu di Provinsi Sumatera Utara.

Dengan dukungan sarana dan prasarana yang dimiliki bpsdm Provinsi Sumatera Utara maka visi mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional amanah dan bermartabat tentu cita-cita yang realistis dapat dicapai.

Berdasarkan pendapat diatas, manajemen kepegawaian merupakan suatu proses yang dimana mengandung fungsi manajemen seperti perencanaan, seleksi, pengembangan, kesejahteraan sosial dan gaji atau upah. Manajemen kepegawaian sebagai cara pemerintah untuk meningkatkan kualitas dalam pelayanan yang terbentuk dalam Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah. Selain itu pula dengan adanya integrasi sistem didalam manajemen kepegawaian merupakan salah satu cara agar pegawai dapat mempengaruhi kinerja lainnya dalam hubungan yang mengenai dengan prinsip-prinsip suatu organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut maka manajemen kepegawaian yang dalam pelaksanaannya harus dipenuhi syarat-syarat sebagai suatu ciri yang seharusnya ada dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas bidang kepegawaian sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan manajemen kepegawaian harus dilandasi suatu manajemen yang berdasarkan ilmiah, yaitu mengandung unsur-unsur manajemen dalam pelaksanaannya.
- 2) Pembinaan pegawai diarahkan ke produktifitas kerja yang dapat menimbulkan efektifitas dan efisiensi kerja.
- 3) Pembinaan efektifitas dan efisiensi kerja ke arah pengaturan dan perusahaan secara maksimal dilakukan dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja. Hal ini dilakukan baik pada permulaan maupun dalam rangka tugasnya untuk pemupukan dan perkembangan *technical skill* dan *mangerial skill* untuk mewujudkan *mental equipment* rasa kesatuan dan keutuhan. Dimana perlu diadakan pembinaan kesejahteraan sosial para pegawai dan keluarga serta jaminan keamanan bekerja dengan baik selama bekerja maupun sebelumnya.
- 4) Penempatan pegawai berdasarkan prinsip "*The right man on the right place*". Dengan adanya prinsip tersebut diharapkan Bagian Kepegawaian

dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi para pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka.

- 5) Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 6) Bagi masing-masing pegawai diusahakan adanya pemeliharaan kesehatan fisik dan mental.
- 7) Menciptakan dan memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara para pegawai di lingkungan unit kerja mereka.

2.1.4. Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi²¹. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Perencanaan SDM merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM (Sumber Daya Manusia) dimasa yang akan datang. Dengan perencanaan yang matang akan memberikan kualitas yang baik baik bagi SDM ataupun calon pegawai karena memiliki perencanaan untuk menyaring atau memfilterisasi calon SDM bahkan pegawai yang sudah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan yang matang akan memberikan pembangan yang baik bagi SDM (Sumber Daya Manusia) memberikan kualitas dan efektif yang susai dengan bidangnya. Kebutuhan pegawai atau (Sumber Daya Manusia) SDM merupakan proses yang teratur untuk bisa memenuhi kebutuhan pegawai berkualitas.

Menurut Rivai dan Sagala pengembangan kompetensi ASN adalah suatu cara yang di gunakan oleh instansi untuk memberikan pelayanan terbaik melalui pendidikan dan pelatihan²².

²¹Henry Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta, hlm 143

²²Rifai dan Sagala *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo, Jakarta, hlm 212

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Apratur Negara telah diatur dalam berbagai peraturan. Salah satunya dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 yang menyebutkan untuk pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk antara lain pendidikan dan pelatihan. Kemudian pengembangan karir dapat ditempuh melalui mutasi dan promosi.

Lebih lanjut, pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam bentuk pendidikan dan pelatihan disebutkan pada pasal 211. Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 211 ayat 1 dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal sebagaimana dimaksud pada ayat 2 dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar. Sedangkan pasal 212 ayat 1 yang mengatakan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pelatihan non klasikal dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi ASN juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Hal ini merupakan landasan dan jaminan bagi ASN dalam melakukan pengembangan kometensi. Lebih lanjut dalam pasal 70 ditegaskan: (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Pengembangan kompetensi merupakan hal yang sangat penting dalam membangun profesionalisme pegawai ASN. Adapun kompetensi ASN terdiri dari 3 (tiga) aspek utama, yakni berupa Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*) dan juga sikap (*Attitude*). Sementara dalam menjalankan tugas-tugasnya, Kompetensi yang dibutuhkan ASN terdiri dari 3 (tiga) macam kompetensi, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan juga kompetensi sosio kultural. Untuk mencukupi kebutuhan akan pengembangan kompetensi pegawai ASN tersebut, maka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah mengatur bahwa setiap Pegawai ASN berhak untuk memperoleh pengembangan kompetensi paling sedikit 20 JP (Jam Pelajaran) per tahun.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai pendukung dalam proses penelitian baik sebagai acuan maupun sebagai referensi. Untuk lebih jelas dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO .	Nama Peneliti (Tahun Penelitian), Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Rinanda Wahyudi (2019), Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil	Bentuk Penelitian, Penelitian Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan analisis data Creswell	Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dimana Peraturan Pemerintah ini merupakan turunan dari Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Penetapan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin keselarasan potensi PNS untuk pengembangan karier PNS. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat telah memiliki Rapermen Pola Karier instansi.	Perbedaan: Penelitian yang dilakukan Rinanda Wahyudi, mengenai Penetapan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk menjamin keselarasan potensi PNS untuk pengembangan karier PNS. Sementara penelitian yang penulis lakukan mengenai bagaimana cara ASN yang ada di BPSDM Provsu melakukan pengembangan kompetensi dengan mengikuti pelatihan sedikitnya 20 JP (jam pelajaran) pertahun
2.	Rudiansyah (2019), Analisis Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen	Bentuk Penelitian, menggunakan Metode Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi,	Manajemen pegawai negeri sipil terhadap pangkat dan jabatan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dilaksanakan dengan meningkatkan partisipasi pegawai dan PNS di Muaro	Perbedaan: penelitian yang dilakukan Rudiansyah, tentang mendapatkan kenaikan pangkat dan jabatan. Sementara penulis

	Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pangkat dan Jabatan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi	Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan reduksi data, penyajian data, dan mengambil kesimpulan lalu di verifikasi	Jambi, di mana BKD dan PNS di Muaro Jambi dapat mendapatkan kesempatan guna mendapatkan kenaikan pangkat dan jabatan dengan cara melengkapi persyaratan yang telah ditetapkan dan memberikan keterbukaan informasi dalam kenaikan pangkat dan jabatan, di mana informasi dapat ditemukan baik media cetak ataupun media <i>online</i> . Oleh karena itu, seluruh komponen PNS di lapangan pemerintah daerah Muara Jambi dapat memperoleh akses terhadap pengumuman kenaikan pangkat dan jabatan mudah dan efisien.	memilih penelitian pengembangan kompetensi ASN dengan cara melakukan Pendidikan dan pelatihan yang sekarang dapat dilakukan secara e-learning. Pada BPSDM Provsu untuk melaksanakan hal tersebut dapat melalui aplikasi SIBERMARTABAT (system belajar mandiri tanpa sekat)
3.	Adrianto AM (2019), Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan Public Service pada kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan	Bentuk Penelitian, menggunakan Riset Lapangan (<i>field research</i>) Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan	Strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan <i>Public Service</i> pada kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep yaitu melakukan berbagai kegiatan guna untuk mengembangkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu bimbingan teknis (bimtek),	Perbedaan: penelitian yang dilakukan Adrianto, mengenai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu bimbingan teknis (bimtek). Dalam penelitian yang dilakukan penulis ASN diwajibkan untuk

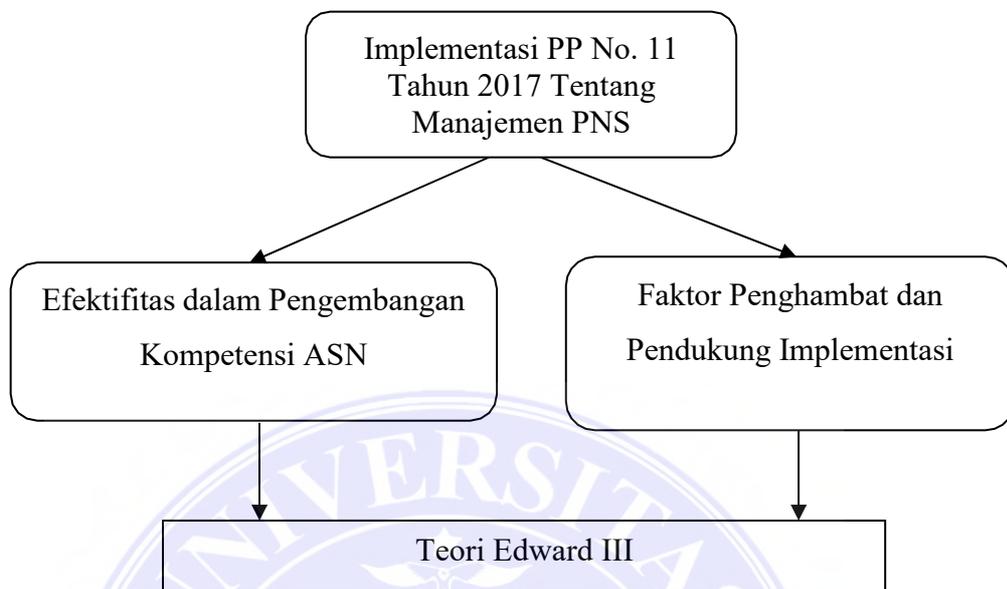
	Sipil Kabupaten Pangkep	metode Induktif dan Metode Deduktif	dengan adanya kegiatan ini maka pegawai akan selalu diikuti jika diadakan kegiatan tersebut, dan latihan kepemimpinan yang dilakukan tergantung dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) jika ingin menyelenggarakan	mengikuti pelatihan setidaknya 20 JP (Jam pelajaran) setahun. Pengembangan kompetensi diharapkan berjalan maksimal
4.	Eunike Awalla, Pengembangan Kompetensi ASN di Kantor BKD Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud	Bentuk Penelitian, Penelitian Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif Teknik Pengumpulan Data, melalui Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi Teknik Analisis Data, menggunakan tahap Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan mengambil kesimpulan lalu di verifikasi	Penerapan pengembangan kompetensi berdasarkan Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang ASN sudah diterapkan pemerintah daerah, meskipun untuk pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah berbasis <i>regional content</i> bukan hanya berbasis pemenuhan kebutuhan mendasar organisasi, pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi masih dibatasi minimnya anggaran dan tenaga pengelola.	Perbedaan: penelitian yang dilakukan Eunike Awalla, pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah berbasis <i>regional content</i> dan pengembangan kompetensi masih dibatasi minimnya anggaran dan tenaga pengelola. Sementara penelitian yang dilakukan penulis terkait dengan sumber daya manusia khususnya sumber daya manusia atau PNS yang ada di BPSDM Provsu perlu dilakukan peningkatan kemampuan di dalam penyusunan perencanaan agar semua program kegiatan yang

				disusun oleh masing-masing bidang untuk mengacu dalam rangka pencapaian target kinerja sesuai dengan indikator kinerja utama
--	--	--	--	--

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka Berpikir adalah serangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh penulis berdasar tinjauan teoritis, dengan meninjau teori yang disusun dan hasil-hasil penelitian yang terdahulu yang terkait. Kerangka Berpikir ini digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diangkat. Pertanyaan tersebut bisa diartikan sebagai mengalirkan jalan pikiran menurut kerangka logis (*construct logic*) atau kerangka konseptual yang relevan untuk menjawab penyebab terjadinya masalah. Untuk membuktikan kecermatan penelitian, dasar dari teori tersebut perlu diperkuat hasil-hasil penelitian terdahulu. Kerangka Berpikir itu penting untuk membantu dan mendorong peneliti memusatkan usaha penelitiannya untuk memahami hubungan antar variabel tertentu yang telah dipilihnya, mempermudah peneliti memahami dan menyadari kelemahan ataupun keunggulan dari penelitian yang dilakukannya dibandingkan penelitian terdahulu.



Gambar 2.1 Konsep Penelitian

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk menjawab permasalahan yang sudah di uraikan sebelumnya. Pendekatan kualitatif memfokuskan manusia sebagai instrument penelitian makan akan mempermudah penyelesaian dengan kenyataan yang terjadi dilapangan²³. Penelitian kualitatif sebagai tradisi yang dilakukan dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental bergantung pada pengamatan kepada manusia di kawasannya sendiri serta hubungan dengan orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.

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

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. yang beralamat Jl. Ngalengko No.1, Perintis, Kec. Medan Timur. Kota Medan, 20236. Waktu penelitian dimulai dari November 2021 dan diuraikan pada jadwal pada tabel 3.1 di bawah ini:

²³Moleong, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Remaja Rosda Karya, Jakarta, hlm 83

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No.	Keterangan	2021		2022						
		November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
1.	Persiapan Penelitian									
2.	Perencanaan									
3.	Pelaksanaan Observasi									
4.	Pelaksanaan Wawancara									
5.	Pelaksanaan Dokumentasi									
6.	Pengolahan Data									
7.	Penyusunan Laporan									
8.	Proses Bimbingan									
9.	Kolokium									
10.	Perbaikan									
11.	Seminar Hasil									
12.	Perbaikan									
13.	Sidang Meja Hijau									
14.	Perbaikan									
15.	Laporan Akhir									

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

3.3. Informan Penelitian

Informan adalah seorang yang mampu memberikan informasi kepada peneliti tentang situasi dan kondisi latar penelitian sehingga harus memiliki banyak pengetahuan mengenai latar penelitiann²⁴. Penentuan informan penelitian menggunakan purposive sampling. Penentuan informan penelitian berdasarkan pada pertimbangan informan yang dapat memberikan informasi yang selengkap lengkapnya dan relevan dengan penelitian yang dilakukan. Informan yang digunakan dalam penelitian berjumlah 8 orang terdiri dari:

- a) Informan Kunci = Kepala Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Sumatera Utara

²⁴*Ibid.*, hlm 169

- b) Informan Utama = Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan
- c) Informan Tambahan = Struktural, Widyaiswara, Penjamin Mutu dan Staf

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data²⁵. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data

Teknik pengumpulan data penelitian penulis lakukan dengan cara sebagai berikut:

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

Bentuk-bentuk pertanyaan dalam teknik wawancara dalam bentuk:

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

²⁵Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Alfabeta, Bandung, hlm 104

3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

3.5.1. Definisi Konsep

Menurut Siswoyo mendefinisikan teori sebagai seperangkat konsep dan definisi yang saling berhubungan yang mencerminkan suatu pandangan sistematis mengenai fenomena dengan menerangkan hubungan antar variabel, dengan tujuan untuk menerangkan dan meramalkan fenomena²⁶.

Sedangkan, menurut Mory Cooper mendefinisikan teori adalah suatu kumpulan konsep, definisi, proposisi, dan variabel yang berkaitan satu sama lain secara sistematis dan telah digeneralisasi sehingga dapat menjelaskan dan memprediksi suatu fenomena (fakta-fakta) tertentu.²⁷

Menurut Singarimbun, konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak mengenai kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Tujuannya adalah untuk memudahkan pemahaman dan menghindari terjadinya interpretasi ganda dari variabel yang diteliti.²⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Implementasi adalah suatu penerapan atau pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat oleh pembuat kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Manajemen PNS adalah suatu proses yang dimana mengandung fungsi manajemen seperti perencanaan, seleksi, pengembangan, kesejahteraan sosial dan gaji atau upah.

²⁶ Mardalis, 2003, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Bumi Aksara, Jakarta, hlm, 42

²⁷ Husein Umar, 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm, 50

²⁸ Singarimbun dan Shofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta, hlm, 33

- c. Pengembangan Kompetensi ASN adalah suatu cara yang di gunakan oleh instansi untuk memberikan pelayanan terbaik melalui pendidikan dan pelatihan

3.5.2. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, seperti yang dikemukakan oleh George Edwards III tentang implementasi kebijakan, Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Jo. Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2020 tentang manajemen pns dalam Pengembangan Kompetensi ASN diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Komunikasi.

Keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan dari suatu kebijakan publik sangat ditentukan oleh faktor komunikasi. Implementasi kebijakan akan efektif jika para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang mereka kerjakan. Efektifitasfaktor komunikasi dapat ditinjau dari tiga indikator, yaitu:

1. Transmisi; Sebelum mengimplementasikan suatu kebijakan, pembuat kebijakan harus memahami dan menyadari bahwa suatu kebijakan yang telah diputuskan telah diikuti dengan perintah pelaksanaan yang disampaikan/dialurkan kepada para pelaksana kebijakan. Implementasi yang baik merupakan hasil dari saluran komunikasi yang baik. Winarno menjelaskan tiga hambatan dalam metransmisikan suatu kebijakan dan petunjuk pelaksanaannya, yaitu: (i) perbedaan pendapat terkait petunjuk pelaksanaan atau perintah antara pelaksana kebijakan dengan pengambil kebijakan; (ii) informasi melewati jalur birokrasi yang panjang; dan (iii) persepsi yang selektif dan ketidakmampuan para pelaksana untuk memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.²⁹
2. Kejelasan; Untuk mengimplementasikan suatu kebijakan sesuai tujuan

²⁹ Budi Winarno. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. CAPS, Yogyakarta, hlm, 148

kebijakan, maka petunjuk pelaksanaan tidak hanya sebatas diterima oleh para pelaksana kebijakan. Akan tetapi, kebijakan harus dikomunikasikan sehingga pelaksana kebijakan dapat memahami kebijakan dengan jelas.

3. Konsistensi; Untuk menghasilkan implementasi kebijakan yang efektif, maka petunjuk dan perintah pelaksanaan kebijakan harus konsisten (untuk diterapkan dan dijalankan). Perintah pelaksanaan yang tidak konsisten atau berubah-ubah akan menimbulkan kebingungan dan perbedaan pendapat antara pelaksana kebijakan di lapangan dengan pengambil kebijakan. Disamping itu, perintah-perintah implementasi kebijakan yang berubah-ubah dan tidak konsisten mengakibatkan para pelaksana kebijakan akan mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimple mentasikan kebijakan.

b. Sumber Daya;

Faktor kedua yang sangat penting dalam mendukung efektifitas implementasi kebijakan publik adalah sumber daya dengan indikator sebagai berikut:

1. Sumberdaya Manusia; untuk mendukung implementasi kebijakan yang efektif maka diperlukan Sumberdaya manusia yang mencukupi baik secara kuantitas dan kualitas. Salah satu penyebab kegagalan implementasi suatu kebijakan adalah Sumberdaya manusia yang tidak mencukupi/memadai baik secara jumlah maupun tidak kompeten dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
2. Sumberdaya Anggaran; merupakan sumber daya yang mempengaruhi implementasi setelah adanya sumber daya manusia, terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan terhadap publik yang harus diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Terbatasnya anggaran menyebabkan disposisi para pelaku rendah bahkan akan terjadi goal displacement yang dilakukan oleh pelaku terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Sumberdaya Kewenangan; untuk mengimplementasikan kebijakan diperlukan kewenanganyang bersifat formal sehingga para pelaksana kebijakan memiliki legitimasi dan otoritas dalam melaksanakan kebijakan atau bahkan memaksakan perilaku.
 4. Sumberdaya Peralatan/Fasilitas; ketersediaan Peralatan/fasilitas dan sarana prasarana fisik akan menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Fasilitas yang tidak memadai dapat mengakibatkan kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan.
- c. Disposisi;
- Faktor ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah disposisi atau sikap para pelaksana. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada faktor disposisi adalah;
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 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.

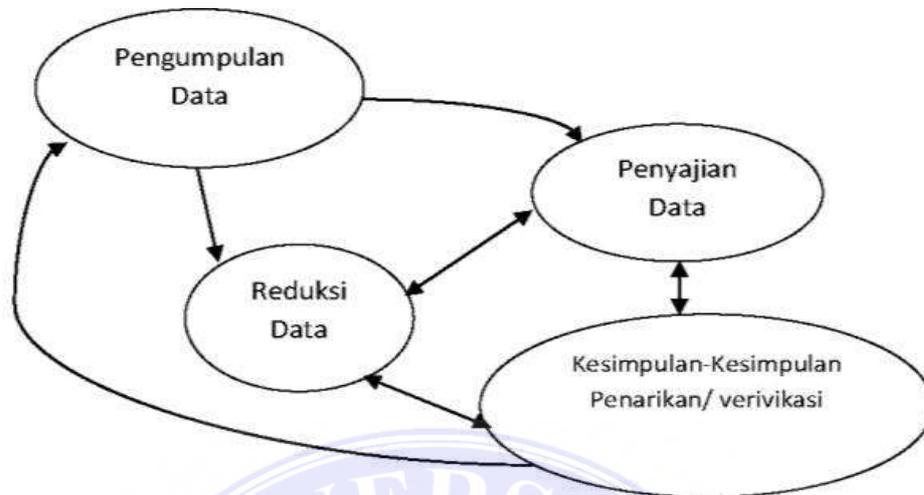
d. Struktur Birokrasi;

Struktur birokrasi merupakan faktor keempat yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi memiliki dua karakteristik utama yang dapat mengungkit struktur birokrasi adalah membuat *Standar Operating Procedures (SOPs)* dan fragmentasi. SOP merupakan suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan melaksanakan fragmentasi tujuannya untuk menyebar tanggung jawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

3.6. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.³⁰ Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Miles dan huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction, data display dan data conclusion drawing/verification*.

³⁰Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Hlm, 244



Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data

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

Analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan pendapat Miles and Huberman dalam Sugiyono, dengan cara:

1. Reduksi data

Data yang peneliti peroleh selama di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, setiap peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, Maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah

dengan teks yang bersifat naratif. Selanjutnya disarankan dalam melakukan *display data*, selain teks yang naratif juga dapat berupa *grafik*, *matrik*, *network* (jaringan kerja) dan *chart*.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.³¹

³¹*Ibid.*, hlm 247

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

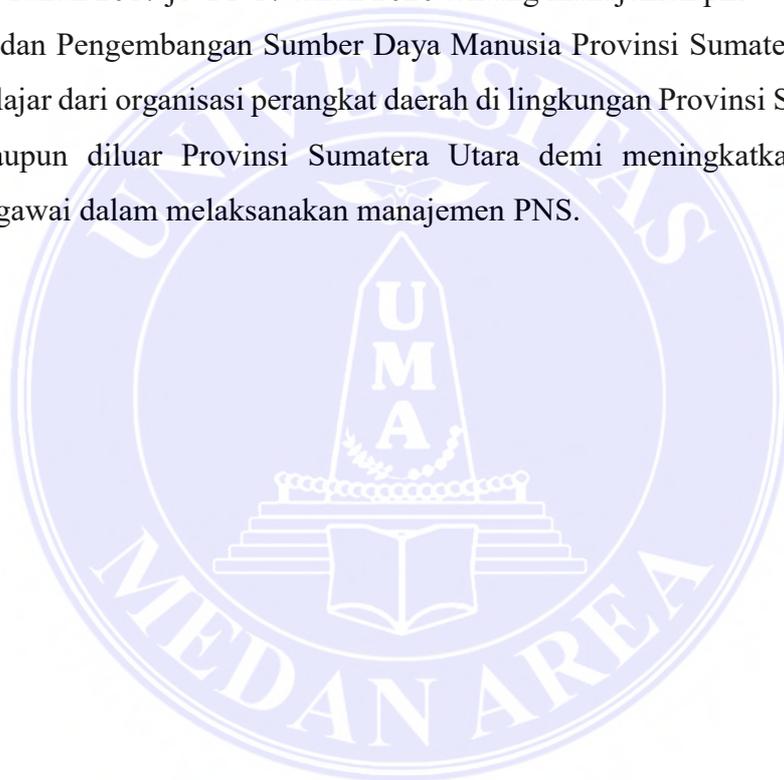
Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP 17 tahun 2020 tentang manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara berdasarkan dari teori Edwards III dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara tidak maksimal yaitu:
 - a. Komunikasi tidak maksimal disebabkan tidak semua informasi diberikan kepada pegawai
 - b. Sumberdaya Manusia masih kurang dan tingkat kesadaran tentang manajemen pegawai masih kurang
 - c. Disposisi Tanggungjawab pegawai masih sangat rendah dalam melaksanakan pekerjaannya
 - d. Struktur Birokrasi Koordinasi pegawai kurang baik karena kesadaran pegawai dalam meningkatkan kompetensi terkait manajemen pegawai masih harus lebih ditingkatkan lagi.
2. Faktor penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai dalam pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara seperti: Tidak semua informasi disampaikan, Sumberdaya manusia yang dimiliki dianggap masih kurang baik beberapa pegawai kurang bertanggungjawab koordinasi antar pegawai masih kurang optimal.

5.2. Saran

Saran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan pengguna praktis. Berdasarkan hasil penelitian penulis mengajukan beberapa saran, yaitu:

1. Kepala Badan sebagai pimpinan tertinggi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara diharapkan bisa menindaklanjuti hambatan yang dapat mengganggu Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP 17 tahun 2020 tentang manajemen pns.
2. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara harus belajar dari organisasi perangkat daerah di lingkungan Provinsi Sumatera Utara maupun diluar Provinsi Sumatera Utara demi meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan manajemen PNS.



DAFTAR PUSAKA

- Abdul Wahab, Solichin (2008). *Analisis Kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Jakarta : Bumi Aksara
- Adi, Dewi. 2001. *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*, Fajar Mulia Surabaya.
- AG. Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sabatier, Paul. 1983. *Implementation and Public Policy*. USA. Scott Foresman and Company.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung : Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 2008.

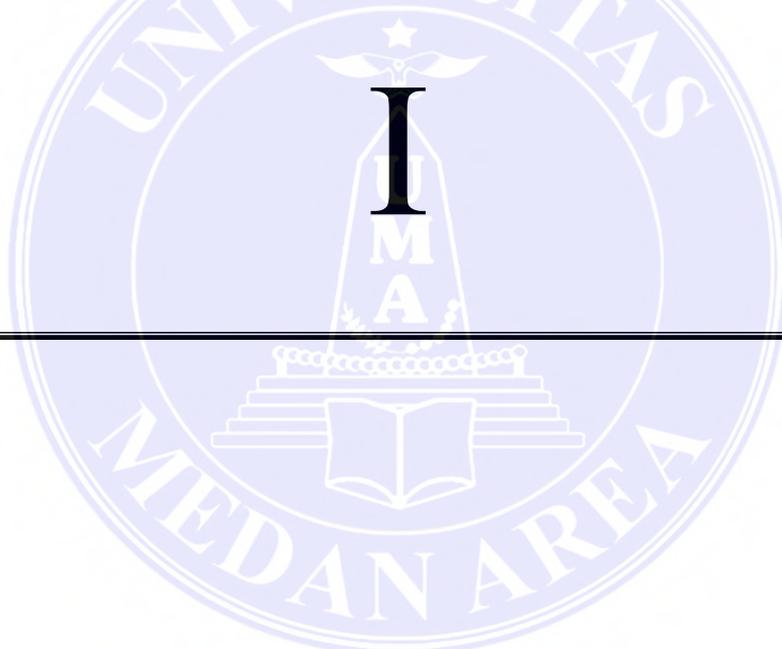
Smith, Andrew. 2000. *Training and Development In Australia*. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.

Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.



LAMPIRAN



DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

1. Pertanyaan disusun dalam rangka penelitian untuk Tesis Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang berjudul **IMPLEMENTASI PP 11 TAHUN 2017 JO. PP 17 TAHUN 2020 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA.**
2. Pertanyaan ini disusun untuk memperoleh data dan informasi dalam rangka menunjang tesis S2, sehingga jawaban pertanyaan tidak lain hanyalah untuk tujuan akademis semata.
3. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr dalam memberikan jawaban secara jujur kami ucapkan terima kasih.

Peneliti

RAMAL

Nama Responden :

Jenis kelamin :

Alamat :

Tanggal Survey :

T. Tangan Responden :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

Nama Peneliti : Ramal
NPM : 201801029
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Universitas : Universitas Medan Area

DAFTAR PERTANYAAN

I. Bagaimana implementasi kebijakan perencanaan dan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

A. Komunikasi

1) Transmisi

Bagaimana transmisi komunikasi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara ?

2) Kejelasan

Bagaimana kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

3) Konsistensi

Bagaimana konsistensi komunikasi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

B. Disposisi

1) Pengangkatan birokrasi

Bagaimana Pengangkatan birokrasi disposisi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara ?

2) Insentif

Bagaimana insentif disposisi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

C. Sumber Daya

1) Sumberdaya manusia,

Bagaimana Sumberdaya manusia dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

2) Sumberdaya anggaran,

Bagaimana Sumberdaya anggaran dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

3) Sumberdaya peralatan

Bagaimana Sumberdaya peralatan dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

4) Sumberdaya kewenangan

Bagaimana Sumberdaya kewenangan dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

D. Struktur Birokrasi

1) Prosedur Kerja Baku Standar (SOP),

Bagaimana Prosedur Kerja Baku Standar (SOP) Struktur Birokrasi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

2) Fragmentasi.

Bagaimana Fragmentasi Struktur Birokrasi dalam implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

II. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi kebijakan n Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

A. Komunikasi

1) Transmisi

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi transmisi komunikasi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

2) Kejelasan

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

3) Konsistensi

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi konsistensi komunikasi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

B. Disposisi

1) Pengangkatan birokrasi

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Pengangkatan birokrasi disposisi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara ?

2) Insentif

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi insentif disposisi dalam implementasi kebijakan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

C. Sumber Daya

1) Sumberdaya manusia,

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumberdaya manusia dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

- 2) **Sumberdaya anggaran,**
Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumberdaya anggaran dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
- 3) **Sumberdaya peralatan**
Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumberdaya peralatan dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
- 4) **Sumberdaya kewenangan**
Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumberdaya kewenangan dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

D. Struktur Birokrasi

- 1) **Prosedur Kerja Baku Standar (SOP),**
Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Prosedur Kerja Baku Standar (SOP) Struktur Birokrasi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
- 2) **Fragmentasi.**
Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Fragmentasi Struktur Birokrasi dalam implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara ?

Medan, Februari 2022
Mengetahui,
Peneliti :

Ramal
NPM 201801029

LEMBAR JAWABAN

Nama :

Instansi :

Jabatan :

I. Bagaimana implementasi kebijakan perencanaan dan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

A. Komunikasi

1. Transmisi

.....
.....
.....

2. Kejelasan

.....
.....
.....

3. Konsistensi

.....
.....
.....

B. Disposisi

1. Pengangkatan Birokrasi

.....
.....
.....

2. Insentif

.....

.....

.....

C. Sumber Daya

1. Sumberdaya manusia

.....

.....

.....

2. Sumberdaya anggaran

.....

.....

.....

3. Sumberdaya peralatan

.....

.....

.....

4. Sumberdaya kewenangan

.....

.....

.....

D. Struktur Birokrasi

1. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP)

.....

.....

.....

2. Fragmentasi

.....
.....
.....

II. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi kebijakan Peningkatan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

A. Komunikasi

1. Transmisi

.....
.....
.....

2. Kejelasan

.....
.....
.....

3. Konsistensi

.....
.....
.....

B. Disposisi

1. Pengangkatan Birokrasi

.....
.....
.....

2. Insentif

.....

.....

.....

C. Sumber Daya

1. Sumberdaya manusia

.....

.....

.....

2. Sumberdaya anggaran

.....

.....

.....

3. Sumberdaya peralatan

.....

.....

.....

4. Sumberdaya kewenangan

.....

.....

.....

D. Struktur Birokrasi

1. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP)

.....

.....

.....

2. Fragmentasi

.....
.....
.....

Medan, Februari 2022
Mengetahui,

Informan :



LAMPIRAN

II



Wawancara Bersama Kepala BPSDM Provsu Dr. H. Asren Nasution, MA



Wawancara Bersama Sekretaris BPSDM Provsu Drs. Abdullah Khair Harahap, MSP



Wawancara Bersama Widyaiswara Ahli Madya BPSDM Provsu
Drs. Muhammad Kahfi Tambunan, M.Si



Wawancara Bersama Beberapa Widyaiswara dan Penjamin Mutu



Wawancara Bersama Kepala Bidang Sertifikasi Gadis Melani Rusli

LAMPIRAN

III



SALINAN

**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 17 TAHUN 2020

TENTANG

**PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017
TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang :**
- a. bahwa untuk meningkatkan pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi dan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, perlu mengubah beberapa ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- Mengingat :**
1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);

MEMUTUSKAN: . . .

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

-----**SK No 023819-A**-----

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

MEMUTUSKAN:

**Menetapkan : PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH
NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN
PEGAWAI NEGERI SIPIL.**

Pasal I

Beberapa ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) diubah sebagai berikut:

1. Ketentuan Pasal 3 ditambahkan 1 (satu) ayat yakni ayat (7), sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 3

- (1) Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan PNS berwenang menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.
- (2) Presiden dapat mendelegasikan kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS kepada:
 - a. menteri di kementerian;
 - b. pimpinan lembaga di lembaga pemerintah nonkementerian;
 - c. sekretaris jenderal di sekretariat lembaga negara dan lembaga nonstruktural;
 - d. gubernur di provinsi; dan
 - e. bupati/walikota di kabupaten/kota.

(3) Dikecualikan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 3 -

- (3) Dikecualikan dari ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian bagi pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya, dan pejabat fungsional keahlian utama.
 - (4) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a termasuk:
 - a. Jaksa Agung; dan
 - b. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia.
 - (5) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b termasuk juga:
 - a. Kepala Badan Intelijen Negara; dan
 - b. Pejabat lain yang ditentukan oleh Presiden.
 - (6) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c termasuk juga Sekretaris Mahkamah Agung.
 - (7) Pendelegasian kewenangan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat ditarik kembali oleh Presiden dalam hal:
 - a. Pelanggaran prinsip sistem merit yang dilakukan oleh PPK; atau
 - b. Untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan.
2. Di antara Pasal 34 dan Pasal 35 disisipkan 1 (satu) pasal yakni Pasal 34A, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 34A

- (1) Dalam hal pelaksanaan pelatihan prajabatan (Pendidikan dan pelatihan terintegrasi) bagi Calon PNS tidak dapat dilaksanakan dalam masa percobaan karena kondisi tertentu, pengangkatan Calon PNS menjadi PNS dapat dilakukan setelah Calon PNS mengikuti dan lulus pelatihan prajabatan.

(2) Kondisi . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 4 -

- (2) Kondisi tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Menteri berdasarkan pertimbangan ketersediaan anggaran, sarana dan prasarana pelatihan, sumber daya manusia pelatihan, dan/atau kebijakan strategis nasional.
3. Ketentuan ayat (1) dan ayat (2) Pasal 46 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 46

- (1) Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan.
 - (2) Pangkat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah.
4. Ketentuan Pasal 67 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 67

- (1) Pejabat Fungsional berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF.
- (2) Penentuan berkedudukan dan bertanggung jawab secara langsung sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan struktur organisasi masing-masing instansi pemerintah.

5. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

5. Ketentuan ayat (1) Pasal 74 ditambahkan 1 (satu) huruf yakni huruf d, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 74

- (1) Pengangkatan PNS ke dalam JF keahlian dan JF keterampilan dilakukan melalui pengangkatan:
- pertama;
 - perpindahan dari Jabatan lain;
 - penyesuaian; atau
 - promosi.
- (2) Selain pengangkatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pengangkatan ke dalam JF tertentu dapat dilakukan melalui pengangkatan PPPK.
- (3) Jenis JF tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Presiden.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pengangkatan JF melalui pengangkatan PPPK diatur dengan Peraturan Pemerintah.
6. Ketentuan Pasal 75 ayat (1) huruf e dihapus, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 75

- (1) Pengangkatan dalam JF keahlian melalui pengangkatan pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 74 ayat (1) huruf a harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
- berstatus PNS;
 - memiliki integritas dan moralitas yang baik;



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 6 -

- c. sehat jasmani dan rohani;
- d. berijazah paling rendah sarjana atau diploma IV sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan;
- e. dihapus;
- f. nilai prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan
- g. syarat lainnya yang ditetapkan oleh Menteri.

(2) Pengangkatan pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan kebutuhan JF yang telah ditetapkan melalui pengadaan PNS.

7. Ketentuan Pasal 78 ayat (1) huruf e dihapus, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 78

- (1) Pengangkatan dalam JF keterampilan melalui pengangkatan pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 74 ayat (1) huruf a harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. berstatus PNS;
 - b. memiliki integritas dan moralitas yang baik;
 - c. sehat jasmani dan rohani;
 - d. berijazah paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas atau setara sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan;
 - e. dihapus;
 - f. nilai prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan
 - g. syarat lainnya yang ditetapkan oleh Menteri.

(2) Pengangkatan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 7 -

- (2) Pengangkatan pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan kebutuhan JF yang telah ditetapkan melalui pengadaan PNS.
8. Ketentuan Pasal 99 ayat (3) ditambahkan 1 (satu) huruf yakni huruf s, dan ditambahkan 1 (satu) ayat yakni ayat (8), sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 99

- (1) Instansi pembina JF merupakan kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, atau kesekretariatan lembaga negara yang sesuai kekhususan tugas dan fungsinya ditetapkan menjadi instansi pembina suatu JF.
- (2) Instansi pembina berperan sebagai pengelola JF yang menjadi tanggung jawabnya untuk menjamin terwujudnya standar kualitas dan profesionalitas Jabatan.
- (3) Dalam melaksanakan peran sebagaimana dimaksud pada ayat (2), instansi pembina memiliki tugas sebagai berikut:
 - a. menyusun pedoman formasi JF;
 - b. menyusun standar kompetensi JF;
 - c. menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis JF;
 - d. menyusun standar kualitas hasil kerja dan pedoman penilaian kualitas hasil kerja pejabat fungsional;
 - e. menyusun pedoman penulisan karya tulis/karya ilmiah yang bersifat inovatif di bidang tugas JF;
 - f. menyusun . . .

SK No 023825 A

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 8 -

- f. menyusun kurikulum pelatihan JF;
 - g. menyelenggarakan pelatihan JF;
 - h. membina penyelenggaraan pelatihan fungsional pada lembaga pelatihan;
 - i. menyelenggarakan uji kompetensi JF;
 - j. menganalisis kebutuhan pelatihan fungsional di bidang tugas JF;
 - k. melakukan sosialisasi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis JF;
 - l. mengembangkan sistem informasi JF;
 - m. memfasilitasi pelaksanaan tugas pokok JF;
 - n. memfasilitasi pembentukan organisasi profesi JF;
 - o. memfasilitasi penyusunan dan penetapan kode etik profesi dan kode perilaku JF;
 - p. melakukan akreditasi pelatihan fungsional dengan mengacu kepada ketentuan yang telah ditetapkan oleh LAN;
 - q. melakukan pemantauan dan evaluasi penerapan JF di seluruh Instansi Pemerintah yang menggunakan Jabatan tersebut;
 - r. melakukan koordinasi dengan instansi pengguna dalam rangka pembinaan karier pejabat fungsional; dan
 - s. menyusun informasi faktor jabatan untuk evaluasi jabatan.
- (4) Uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf i dapat dilakukan oleh Instansi Pemerintah pengguna JF setelah mendapat akreditasi dari instansi pembina.

(5) Instansi . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 9 -

- (5) Instansi pembina dalam melaksanakan tugas pengelolaan wajib menyampaikan secara berkala setiap tahun hasil pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a, huruf b, huruf c, huruf d, huruf e, huruf i, huruf k, huruf l, huruf m, huruf n, huruf o, huruf q, dan huruf r, pengelolaan JF yang dibinanya sesuai dengan perkembangan pelaksanaan JF kepada Menteri dengan tembusan Kepala BKN.
 - (6) Instansi pembina menyampaikan secara berkala setiap tahun pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf f, huruf g, huruf h, huruf j, dan huruf p kepada Menteri dengan tembusan Kepala LAN.
 - (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan uji kompetensi JF sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf i diatur dengan Peraturan Menteri.
 - (8) Ketentuan lebih lanjut mengenai penyusunan informasi faktor jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf s diatur dengan Peraturan Menteri.
9. Ketentuan Pasal 106 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 106

- (1) JPT utama dan JPT madya tertentu dapat diisi dari kalangan non-PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden.

(2) JPT . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 10 -

- (2) JPT utama dan JPT madya tertentu di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam tidak dapat diisi dari kalangan non-PNS.
 - (3) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dikecualikan sepanjang mendapatkan persetujuan dari Presiden setelah mendapatkan pertimbangan dari Menteri, Kepala BKN, dan Menteri Keuangan.
 - (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai JPT utama dan JPT madya tertentu yang dapat diisi dari kalangan non-PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.
10. Ketentuan Pasal 107 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 107

- (1) Persyaratan untuk dapat diangkat dalam JPT dari kalangan PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 105 sebagai berikut:
 - a. JPT utama:
 1. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
 2. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
 3. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun;



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 11 -

4. sedang atau pernah menduduki JPT madya atau JF jenjang ahli utama paling singkat 2 (dua) tahun;
5. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
6. usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun; dan
7. sehat jasmani dan rohani.

b. JPT madya:

1. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
3. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 7 (tujuh) tahun;
4. sedang atau pernah menduduki JPT pratama atau JF jenjang ahli utama paling singkat 2 (dua) tahun;
5. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
6. usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun; dan
7. sehat jasmani dan rohani.

c. JPT . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 12 -

c. JPT pratama:

1. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
3. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun;
4. sedang atau pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun;
5. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
6. usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; dan
7. sehat jasmani dan rohani.

(2) Ketentuan persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dikecualikan dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Presiden.

11. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 13 -

11. Ketentuan Pasal 108 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 108

- (1) Persyaratan untuk dapat diangkat dalam JPT dari kalangan non-PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 106 ayat (1) sebagai berikut:

a. JPT utama:

1. warga negara Indonesia;
2. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana;
3. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
4. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat 15 (lima belas) tahun;
5. tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik paling singkat 5 (lima) tahun sebelum pendaftaran;
6. tidak pernah dipidana dengan pidana penjara;
7. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
8. usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun;
9. sehat jasmani dan rohani; dan
10. tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari PNS, PPPK, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia atau pegawai swasta.

b. JPT . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 14 -

b. JPT madya:

1. warga negara Indonesia;
2. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana;
3. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang dibutuhkan;
4. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat 10 (sepuluh) tahun;
5. tidak menjadi anggota/pengurus partai politik paling singkat 5 (lima) tahun sebelum pendaftaran;
6. tidak pernah dipidana dengan pidana penjara;
7. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
8. usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun;
9. sehat jasmani dan rohani; dan
10. tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari PNS, PPPK, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia atau pegawai swasta.

(2) Ketentuan persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dikecualikan dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Presiden.

12. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 15 -

12. Ketentuan Pasal 132 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 132

- (1) Pengisian JPT melalui mutasi dari satu JPT ke JPT yang lain dalam satu instansi maupun antar instansi dapat dilakukan melalui uji kompetensi di antara pejabat pimpinan tinggi.
 - (2) Mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi syarat:
 - a. sesuai standar kompetensi Jabatan; dan
 - b. telah menduduki Jabatan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun.
 - (3) Pengisian JPT sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara.
13. Ketentuan huruf c Pasal 159 dihapus, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 159

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam JPT dari prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia setelah mengundurkan diri dari dinas aktif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 157 sebagai berikut:

- a. JPT utama:
 1. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana;
 2. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
 3. memiliki . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 16 -

3. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun;
 4. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
 5. usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun; dan
 6. sehat jasmani dan rohani.
- b. JPT madya:
1. memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana;
 2. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
 3. memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 7 (tujuh) tahun;
 4. memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
 5. usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun; dan
 6. sehat jasmani dan rohani.
- c. Dihapus.
14. Ketentuan Pasal 178 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 178

Selain mutasi dan/atau promosi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 177 ayat (3), pengembangan karier dapat dilakukan melalui penugasan.

15. Di antara . . .

SK No 023834 A

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 17 -

15. Di antara ayat (1) dan ayat (2) Pasal 202 disisipkan 1 (satu) ayat, yakni ayat (1a) serta ayat (2) diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 202

- (1) Penugasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 178 merupakan penugasan PNS untuk melaksanakan tugas Jabatan di lingkungan instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah dalam jangka waktu tertentu.
- (1a) Penugasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan diatur dengan Peraturan Menteri.

16. Di antara ayat (4) dan ayat (5) Pasal 203 disisipkan 1 (satu) ayat yakni ayat (4a), sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 203

- (1) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.
- (2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan pada tingkat:
- instansi;
 - nasional.

(3) Setiap . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 18 -

- (3) Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.
- (4) Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.
 - (4a) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*).
- (5) Untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PPK wajib:
 - a. menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi;
 - b. melaksanakan pengembangan kompetensi; dan
 - c. melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

17. Ketentuan Pasal 217 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 217

- (1) Pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial dilakukan melalui jalur pelatihan.
- (2) Pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial melalui jalur pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui pelatihan struktural.

(3) Pelatihan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 19 -

- (3) Pelatihan struktural sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas:
- kepemimpinan madya;
 - kepemimpinan pratama;
 - kepemimpinan administrator; dan
 - kepemimpinan pengawas.

18. Di antara Pasal 217 dan Pasal 218 disisipkan 2 (dua) pasal, yakni Pasal 217A dan Pasal 217B, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 217A

- Pelatihan struktural kepemimpinan madya diselenggarakan oleh LAN.
- Pelatihan struktural kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator, dan kepemimpinan pengawas diselenggarakan oleh LAN atau lembaga pelatihan pemerintah terakreditasi.
- Ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan diatur dengan Peraturan LAN.

Pasal 217B

- Akreditasi pelatihan struktural kepemimpinan dilaksanakan oleh LAN.
- Dalam pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial sebagaimana dimaksud dalam Pasal 217 ayat (1), LAN dapat menyetarakan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- Ketentuan lebih lanjut mengenai akreditasi dan penyetaraan pelatihan kepemimpinan sebagaimana tersebut pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan LAN.

19. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 20 -

19. Ketentuan Pasal 250 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 250

PNS diberhentikan tidak dengan hormat apabila:

- a. melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan Jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan Jabatan;
- c. menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau
- d. dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

20. Ketentuan Pasal 254 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 254

- (1) PNS wajib mengundurkan diri sebagai PNS pada saat ditetapkan sebagai calon Presiden dan Wakil Presiden, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Daerah, Gubernur dan Wakil Gubernur, atau Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota oleh lembaga yang bertugas melaksanakan pemilihan umum.

(2) Pernyataan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 21 -

- (2) Pernyataan pengunduran diri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak dapat ditarik kembali.
- (3) PNS yang mengundurkan diri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberhentikan dengan hormat sebagai PNS.
- (4) PNS yang melanggar kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS.
- (5) Pemberhentian dengan hormat sebagai PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) berlaku terhitung mulai akhir bulan sejak PNS yang bersangkutan ditetapkan sebagai calon Presiden dan Wakil Presiden, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Daerah, Gubernur dan Wakil Gubernur, atau Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota oleh lembaga yang bertugas melaksanakan pemilihan umum.

21. Ketentuan Pasal 280 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 280

Pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 276 huruf c berlaku sejak PNS ditahan.

22. Ketentuan Pasal 315 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 315

PNS yang menduduki Jabatan guru pada sekolah dan Jabatan dosen pada perguruan tinggi yang mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan, berhak mendapatkan cuti tahunan.

23. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 22 -

23. Ketentuan Pasal 320 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 320

- (1) PNS yang sakit berhak atas cuti sakit, dengan ketentuan PNS yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti sakit dengan melampirkan surat keterangan dokter baik di dalam maupun luar negeri yang memiliki izin praktek yang dikeluarkan oleh pejabat/ instansi yang berwenang.
- (2) Surat keterangan dokter sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat pernyataan tentang perlunya diberikan cuti, lamanya cuti, dan keterangan lain yang diperlukan.
- (3) Hak atas cuti sakit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan untuk waktu paling lama 1 (satu) tahun.
- (4) Jangka waktu cuti sakit sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat ditambah untuk paling lama 6 (enam) bulan apabila diperlukan, berdasarkan surat keterangan tim penguji kesehatan yang ditetapkan oleh Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.
- (5) PNS yang tidak sembuh dari penyakitnya dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (4), harus diuji kembali kesehatannya oleh tim penguji kesehatan yang ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.

(6) Apabila . . .

SK No 023840 A

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 23 -

- (6) Apabila berdasarkan hasil pengujian kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) PNS belum sembuh dari penyakitnya, PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat dari Jabatannya karena sakit dengan mendapat uang tunggu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
24. Ketentuan Pasal 339 diantara ayat (1) dan ayat (2) disisipkan 1 (satu) ayat yakni ayat (1a), dan ayat (2) sampai dengan ayat (4) diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 339

- (1) Hak atas cuti sebagaimana dimaksud dalam Pasal 310 huruf a sampai dengan huruf e yang akan dijalankan di luar negeri, hanya dapat diberikan oleh PPK.
- (1a) Dalam hal diperlukan PPK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.
- (2) Dalam hal yang mendesak, sehingga PNS yang bersangkutan tidak dapat menunggu keputusan dari PPK atau pejabat lain yang mendapat kuasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (1a), pejabat yang tertinggi di tempat PNS yang bersangkutan bekerja dapat memberikan izin sementara secara tertulis untuk menggunakan hak atas cuti.
- (3) Pemberian izin sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus segera diberitahukan kepada PPK atau pejabat lain yang mendapat kuasa.

(4) PPK . . .

SK No 023841 A

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 24 -

- (4) PPK atau pejabat lain yang mendapat kuasa setelah menerima pemberitahuan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) memberikan hak atas cuti kepada PNS yang bersangkutan.

25. Ketentuan Pasal 349 ayat (1) diubah ditambahkan 1 (satu) huruf yakni huruf k, ayat (2) diubah, dan ditambahkan 1 (satu) ayat yakni ayat (3), sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 349

- (1) PNS yang diangkat menjadi:
- a. ketua, wakil ketua, dan anggota Mahkamah Konstitusi;
 - b. ketua, wakil ketua, dan anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
 - c. ketua, wakil ketua, dan anggota Komisi Yudisial;
 - d. ketua dan wakil ketua Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
 - e. menteri dan jabatan setingkat menteri;
 - f. kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh;
 - g. pimpinan atau anggota lembaga nonstruktural;
 - h. wakil menteri;
 - i. staf khusus;
 - j. pimpinan atau staf pada organisasi internasional; dan
 - k. Jabatan lain pada lembaga selain kementerian/lembaga pemerintah nonkementerian yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden;

pada saat mencapai Batas Usia Pensiun selama masa jabatannya, diberhentikan dengan hormat sebagai PNS, dengan mendapat hak kepegawaian berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(2) Batas . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 25 -

- (2) Batas Usia Pensiun PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah 58 (lima puluh delapan) tahun dikecualikan bagi PNS yang menduduki JF.
- (3) Batas Usia Pensiun bagi PNS yang dikecualikan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan sesuai dengan Batas Usia Pensiun pada JF terakhir yang diduduki.

26. Ketentuan BAB XIII ditambahkan 1 (satu) bagian yakni Bagian Kelima, 2 (dua) pasal yakni Pasal 350A dan Pasal 350B, sehingga Bagian Kelima berbunyi sebagai berikut:

Bagian Kelima

Penyetaraan Jabatan PNS Karena Penataan Birokrasi

27. Di antara Pasal 350 dan Pasal 351 disisipkan 2 (dua) pasal, yakni Pasal 350A dan Pasal 350B, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 350A

- (1) Dalam hal diperlukan penataan birokrasi, penyesuaian jabatan ke dalam JF dapat dilakukan penyetaraan jabatan.
- (2) Penyetaraan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Menteri.

Pasal 350B

- (1) Dalam hal terjadi perubahan kebijakan pemerintah mengenai penataan birokrasi yang berdampak terhadap perubahan pengaturan manajemen aparatur sipil negara pada instansi pemerintah maka Presiden dapat menerbitkan Peraturan Presiden.
- (2) Penerbitan Peraturan Presiden sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disertai dengan pertimbangan teknis dari Menteri.

28. Ketentuan . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 26 -

28. Ketentuan Pasal 352 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 352

Pangkat dan golongan ruang PNS yang sudah ada pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku, tetap berlaku sampai dengan diberlakukannya ketentuan mengenai pangkat PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah mengenai pangkat, gaji, dan tunjangan PNS sebagai pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

29. Di antara Pasal 352 dan Pasal 353 disisipkan 1 (satu) pasal, yakni Pasal 352A, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 352A

Pangkat dan golongan ruang masih dipergunakan sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan sampai dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang pangkat.

30. Di antara Pasal 360 dan Pasal 361 disisipkan 1 (satu) Pasal, yakni Pasal 360A, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 360A

Tunjangan Jabatan Fungsional tetap dapat dibayarkan sampai dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang gaji, tunjangan, dan fasilitas.

Pasal II

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 27 -

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 Februari 2020
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

JOKO WIDODO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 28 Februari 2020

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 68

Salinan sesuai dengan aslinya
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

Bidang Hukum dan
Pengundang-undangan,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperjualbelikan atau selanjutnya dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak atau memperjualbelikan dokumen ini tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

PENJELASAN

ATAS

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR TAHUN

TENTANG

**PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017
TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. UMUM

Penyelenggaraan Manajemen PNS dilaksanakan oleh Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN dengan kewenangan untuk kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS serta pembinaan Manajemen PNS di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya, kewenangan tersebut dapat didelegasikan kepada PyB dalam pelaksanaan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, apabila terjadi pelanggaran prinsip sistem merit yang dilakukan oleh PPK atau untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, Presiden dapat menarik kembali pendelegasian kewenangan.

Untuk pemenuhan kebutuhan organisasi dan pengembangan karier PNS, pengisian JPT melalui mutasi dari satu JPT ke JPT yang lain dapat dilakukan dalam satu instansi dan antar instansi melalui uji kompetensi sesuai dengan persyaratan dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain JPT, sebagai jaminan karier PNS yang ditugaskan, perlu diatur kembali terkait dengan ketentuan batas usia pensiun pejabat fungsional yang diberhentikan sementara. Lebih lanjut, selain mutasi dan/atau promosi, pengembangan karier juga dapat dilakukan melalui penugasan lingkungan instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah yang dilaksanakan dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

Dalam hal pengembangan karier PNS dalam JF, Pejabat Fungsional berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF, dan pengangkatan PNS dalam JF dilakukan melalui pengangkatan pertama, pengangkatan perpindahan, pengangkatan penyesuaian/inpassing, dan promosi. Selain itu, dengan adanya penetapan kedudukan JF tersebut, maka Instansi Pembina memiliki tugas pula dalam menyusun informasi faktor jabatan untuk evaluasi jabatan.

Salah satu hak bagi PNS yaitu pengembangan kompetensi dan cuti. Pada dasarnya pengembangan kompetensi adalah merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Saat ini, metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi yaitu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Sedangkan cuti dilaksanakan untuk menjamin pemenuhan hak atas kesegaran jasmani dan rohani PNS.

Penataan birokrasi merupakan salah satu kebijakan pemerintah yang bertujuan salah satunya adalah untuk penyederhanaan birokrasi. Kebijakan ini dapat berdampak terhadap perubahan pengaturan manajemen aparatur sipil negara pada instansi pemerintah maka Presiden dapat menerbitkan Peraturan Presiden. Adalah tugas pemerintah untuk tetap dapat menjamin karier dan juga hak PNS yang terkena dampak penataan birokrasi dalam penyelenggaraan manajemen.

Peraturan Pemerintah ini berisi ketentuan mengenai beberapa perubahan dalam ketentuan Manajemen PNS yang mengatur tentang pendelegasian kewenangan Presiden, kedudukan JF, mutasi JPT, penugasan PNS, pengembangan kompetensi, BUP Pejabat Fungsional yang diberhentikan sementara, dan ketentuan penyetaraan jabatan akibat dari penataan birokrasi.

II. PASAL . . .

SK No 023847 A

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal I

Angka 1

Pasal 3

Cukup jelas.

Angka 2

Pasal 34A

Cukup jelas.

Angka 3

Pasal 46

Cukup jelas.

Angka 4

Pasal 67

Cukup jelas.

Angka 5

Pasal 74

Cukup jelas.

Angka 6

Pasal 75

Cukup jelas.

Angka 7

Pasal 78

Cukup jelas.

Angka 8

Pasal 99

Cukup jelas.

Angka 9

Pasal 106

Cukup jelas.

Angka 10 . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

Angka 10

Pasal 107

Cukup jelas.

Angka 11

Pasal 108

Cukup jelas.

Angka 12

Pasal 132

Cukup jelas.

Angka 13

Pasal 159

Cukup jelas.

Angka 14

Pasal 178

Cukup jelas.

Angka 15

Pasal 202

Cukup jelas.

Angka 16

Pasal 203

Cukup jelas.

Angka 17

Pasal 217

Cukup jelas.

Angka 18

Pasal 217A

Cukup jelas.

Pasal 217B

Cukup jelas.

Angka 19

Pasal 250

Cukup jelas.

Angka 20 ...



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

Angka 20

Pasal 254

Cukup jelas.

Angka 21

Pasal 280

Cukup jelas.

Angka 22

Pasal 315

Cukup jelas.

Angka 23

Pasal 320

Cukup jelas.

Angka 24

Pasal 339

Cukup jelas.

Angka 25

Pasal 349

Cukup jelas.

Angka 26

Cukup jelas.

Angka 27

Pasal 350A

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “penyetaraan jabatan” adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing pada jabatan fungsional yang setara.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 350B . . .



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- 6 -

Pasal 350B

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “berdampak terhadap perubahan pengaturan manajemen aparatur sipil negara” misalnya adalah, pemetaan pegawai, pola karier, peta jabatan, penilaian kinerja, hak keuangan seperti tunjangan fungsional, kelas jabatan, tunjangan kinerja, atau hak PNS lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Angka 28

Pasal 352

Cukup jelas.

Angka 29

Pasal 352A

Cukup jelas.

Angka 30

Pasal 360A

Cukup jelas.

Pasal II

Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR