

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ASN BERFUNGSI SEBAGAI
PELAKSANA KEBIJAKAN PUBLIK DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

**HENY ANGGRAINI
NPM. 201801008**



**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

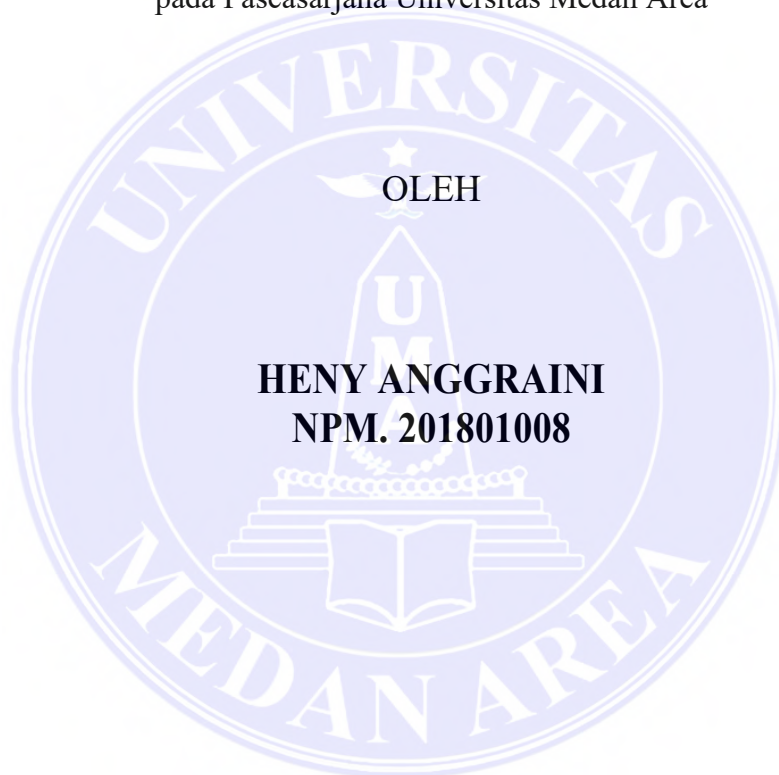
Document Accepted 4/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)4/1/23

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ASN BERFUNGSI SEBAGAI
PELAKSANA KEBIJAKAN PUBLIK DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

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



OLEH

**HENY ANGGRAINI
NPM. 201801008**

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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ASN BERFUNGSI SEBAGAI PELAKSANA
KEBIJAKAN PUBLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI
SUMATERA UTARA**

Nama : HENY ANGGRAINI

NPM : 201801008

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd



Dr. Budi Hartono, M.Si



**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Dr. Budi Hartono, M.Si



Direktur

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

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 4/1/23

Telah diuji pada 19 September 2022

Nama : HENY ANGGRAINI

NPM : 201801008



Panitia Penguji Tesis :

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

Sekretaris : Jaenal Abidin, S.Sos, MA, P.Hd

Pembimbing I : Prof. Dr. Zainuddin, MPd

Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.Si

Penguji Tamu : Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si

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 4/1/23

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, September 2022

Yang menyatakan,



HENY ANGGRAINI

**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 : HENY ANGGRAINI
NPM : 201801008
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-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ASN BERFUNGSI SEBAGAI
PELAKSANA KEBIJAKAN PUBLIK DALA
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SUMATERA
UTARA**

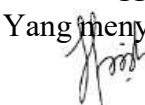
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan

Pada tanggal :

Yang menyatakan



HENY ANGGRAINI

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ASN BERFUNGSI SEBAGAI PELAKSANA KEBIJAKAN PUBLIK, DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Nama : Heny Anggraini
NPM : 201801008
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.Si

Implementasi kebijakan ialah prosedur yang dilakukan sehingga suatu kebijakan mencapai tujuannya. Implementasi merupakan suatu proses universal tindakan administratif yang bisa diteliti pada tingkatan program tertentu, penelitian ini bertujuan buat mengenali Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara serta mengetahui dan menganalisa Aspek–aspek yang mempengaruhinya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang menggunakan analisis data kualitatif yaitu penelitian ini dianalisis dengan observasi, wawancara, dan meneliti suatu objek berdasarkan fakta. Informan pada penelitian ini sebanyak 10 orang. Teknik pengumpulan data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisa data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari Komunikasi, Sumber Daya dan Struktur Birokrasi. Faktor – faktor yang mempengaruhi belum berjalan dengan baik adalah kurangnya pengetahuan, persepsi, kondisi fisik, kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten, kurangnya anggaran khusus yang di alokasikan untuk peningkatan kapasitas Kinerja Pegawai yang terkadang tidak terpenuhi. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara Hendaknya Untuk lebih meningkatkan kualitas pegawai negeri sebagai sumber daya aparatur dalam melaksanakan pelayanan di bidang pembangunan, pemerintah dan kemasyarakatan, perlu terus ditingkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui berbagai program pendidikan non formal dan pelatihan teknis sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, ASN, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF ASN POLICY WORKS AS PUBLIC POLICY IMPLEMENTER, IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE OFFICE OF THE REGIONAL SERVICE AGENCY NORTH SUMATRA PROVINCE

Nama : Heny Anggraini
NPM : 201801008
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.Si

Policy implementation is a procedure carried out so that a policy achieves its goals. Implementation is a universal process of administrative action that can be investigated at a certain program level, this study aims to identify ASN Policy Implementation Functions as Implementing Public Policy in Improving Employee Performance at the Regional Civil Service Agency Office of North Sumatra Province and knowing and analyzing the aspects that influence it.

This study uses a descriptive method that uses qualitative data analysis, namely this research is analyzed by observation, interviews, and researching an object based on facts. There were 10 informants in this study. Data collection techniques were obtained from interviews, observations, and documentation. While the data analysis techniques are data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

Based on the results of the study, it can be concluded that the implementation of ASN Policy Functions as Implementing Public Policy in Improving Employee Performance at the Regional Civil Service Agency Office of North Sumatra Province has not gone well. This can be seen from the Communication, Resources and Bureaucratic Structure. Factors that influence not going well are lack of knowledge, perception, physical condition, lack of competent human resources, lack of a special budget allocated to increase employee performance capacity which is sometimes not fulfilled. Therefore, the Regional Personnel Agency of North Sumatra Province should further improve the quality of civil servants as apparatus resources in carrying out services in the fields of development, government and society, it is necessary to continuously improve their knowledge and skills through various non-formal education programs and technical training in accordance with their duties. each tree.

Keywords: Policy Implementation, ASN, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara”**. Tesis ini disusun dengan tujuan mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Medan Area. Penulis menyadari bahwa Tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga dengan terbuka lebar penulis menerima kritikan, saran dan masukan yang baik untuk perubahan kearah lebih baik di masa yang akan datang.

Medan, Agustus 2022

Penulis,



Heny Anggraini
NPM.201801008

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur Penulis sembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan, dukungan, dan bimbingan, baik materil maupun moril, dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segenap kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin 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 K. MS, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area dan selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Kepada Bapak Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Teman-teman dan seluruh pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terlibat membantu dan mensupport dalam pembuatan Tesis ini saya ucapkan Matur nuwun.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan sangat special Kepada :

- Allah Subhanahu wa ta'ala atas semua keridhoannya dan izinnya sehingga saya mampu menyelesaikan Kuliah dan Tesis ini dengan tepat waktu.
- Papa (Alm) H. Ir. Sutarno Rusman dan Mama Hj. Sunaryati yang teramat sangat selalu memperjuangkan dan memberikan yang terbaik untuk anak-anaknya. Tesis ini juga sebagai bentuk dedikasi saya kepada Almarhum PAPA saya yang belum sempat saya berikan kebahagiaan. Tesis ini sebagai tanda bahwa perjuangan orangtua saya tidak sia-sia. Terima kasih atas semua cinta yang telah mama berikan kepada saya.
- Mertua (Alm) H. Abdul Halim Nasution Dan (Almh) Hj. Atika Lubis.
- Suami Muhammad Faiys Nasution untuk orang yang saya cintai. Terima kasih atas dukungan, kebaikan, perhatian, dan kebijaksanaan.
- Anak – anak ku sayang Falihah Arifah Syahirah Nasution dan Muhammad Fawwaz Arif Nasution.
- Abang – abang ku dan kakak ipar tersayang.

MOTTO

“SEGALA YANG DIAWALI DENGAN NIAT BAIK

MAKA AKAN DIPERMUDAH”



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Konsep Implementasi Kebijakan	9
2.1.1. Defenisi Implementasi	9
2.2. Konsep ASN	16
2.2.1. Defenisi ASN	16
2.2.2 Asas, Prinsip, Nilai daar, serta Kode etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara	17
2.2.3. Jenis Status dan Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara	22
2.2.4. Fungsi, Tugas, dan Peran Pegawai Aparatur Sipil Negara	26
2.2.5. Jabatan Aparatur Sipil Negara	27
2.2.6. Hak dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Nega ...	30
2.3. Konsep Pelaksana Kebijakan Publik	32
2.3.1. Defenisi Pelaksana Kebijakan Publik	32
2.3.2. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Pelaksana	

4.2.2. Faktor – factor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara	130
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	164
5.2 Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	170



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Implementasi Edwards III	16
Gambar 2. Konsep Penelitian	56
Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara	78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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

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

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah diberi wewenang baik secara terikat maupun wewenang bebas untuk mengambil

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

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

berdasarkan pengangkatan dari pejabat yang berwenang, dengan penentuan jangka waktu, karir tertentu sebagai batasan masa kerja sesuai dalam undang-undang yang mengatur.

Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangannya selanjutnya yang dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian, serta syarat-syarat objektif lainnya. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil untuk setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (selanjutnya disebut UUD NRI Tahun 1945). PNS juga mempunyai tugas, yang diatur dalam Pasal 11 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (selanjutnya di sebut dengan UU ASN) yaitu sbb :

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

PNS dalam melakukan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus selalu berpedoman pada nilai dan kode etik kepegawaian. Nilai – nilai yang dimaksud, dijelaskan dalam Pasal 4 UU ASN, yaitu sebagai berikut:

1. Memegang teguh ideologi Pancasila;
2. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
3. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;

4. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
5. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
6. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
7. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
8. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
9. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah;
10. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;
11. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
12. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
13. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
14. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
15. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Sedangkan kode etik perilaku yang harus dipatuhi oleh Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas, fungsi dan peran, dijelaskan dalam Pasal 5 UU ASN yaitu sebagai berikut:

1. Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf bb bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.
2. Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:
 - a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan

- berintegritastinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
 - c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan
 - d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
 - f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
 - g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
 - h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
 - i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
 - j. Tidak menyalah gunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
 - k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritasASN; dan
 - l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplinPegawai ASN.

3. Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

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

Pada pengamatan penulis dapat dijelaskan bahwa Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai belum berjalan dengan baik, terlihat dari kinerja pegawai kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara yang belum maksimal dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Di Indonesia, dalam suatu organisasi milik pemerintahan permasalahan yang masih sering terjadi yaitu mengenai sumber daya manusianya seperti masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin dan menyalahgunakan kewenangannya. Tidak hanya itu pengelolaan data informasi tentang pegawai yang kurang up to date terkadang membuat data yang ada tidak valid dan hasil yang didapatkan berbeda-beda. Inilah yang masih menjadi penghalang untuk mendapatkan informasi yang cepat dan akurat. Berbagai permasalahan mengenai pegawai inilah yang menuntut pemerintah untuk mengembangkan segala apapun yang mendukung proses terwujudnya reformasi manajemen kepegawaian. Kemajuan teknologi saat ini dapat dimanfaatkan oleh pemerintah untuk mereformasi manajemen kepegawaian satunya dengan cara membuat atau membangun Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dan KAREJO yaitu Kinerja Aparatur Dengan Jaringan Online.

Berdasarkan uraian di atas Penulis tertarik untuk menyusun dalam bentuk karya ilmiah dengan judul : ” **Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara**”.

1.2. Perumusan Masalah

Berlandaskan pemaparan fokus penelitian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Implementasi ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Mengetahui dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Akademis: Diharapkan dapat menjadi rujukan untuk peneliti lain yang ingin mengkaji fenomena yang sama atau pengaplikasian teori serta konsep yang sama guna memperkaya keberagaman konsep penelitian selanjutnya tentang Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.
2. Manfaat Praktis: Sebagai informasi tambahan dan wawasan pelengkap bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Implementasi Kebijakan

2.1.1. Defenisi Implementasi Kebijakan

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 (2012:148) berpendapat bahwa:

Implementasi adalah apa yang terjadi setelah Undang – Undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jeni 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.

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 seperti dalam Agustino (2012:139), yaitu: (1) adanya tujuan atau atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan; dan (3) adanya hasil kegiatan. 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.

Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solihin Abdul Wahab (2008: 65), mengatakan bahwa:

Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Dari 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:

a. Teori George C. Edward

Menurut pandangan Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) 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 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 fleksibel.

b. Teori Merilee S. Grindle

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Subarsono, 2011: 93) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of*

policy) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup:

1. Sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target groups termuat dalam isi kebijakan;
2. Jenis manfaat yang diterima oleh target group;
3. Sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan;
4. Apakah letak sebuah program sudah tepat;
5. Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci;
6. Apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.

c. Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier

Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Subarsono, 2011: 94) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

d. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn

Menurut Meter dan Horn (dalam Subarsono, 2011: 99) ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi sosial, ekonomi dan politik.

Menurut pandangan Edward III (Budi Winarno, 2008: 175-177) proses komunikasi kebijakan dipengaruhi tiga hal penting, yaitu:

1. Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah

transmisi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.

2. Faktor kedua adalah kejelasan, jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Seringkali instruksi-intruksi yang diteruskan kepada pelaksana kabur dan tidak menetapkan kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan.
3. Faktor ketiga adalah konsistensi, jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan jelas, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

Menurut pandangan Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 181) sumber-sumber yang penting meliputi, staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.

Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008:203) 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 keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

Dalam penerapan kebijakan publik banyak sekali model implementasi dan penerapannya, salah satunya yaitu model implementasi dalam penerapannya, salah satunya yaitu model implementasi kebijakan Edward III. George Edward III menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah *lack of attention to implementation. Without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully.* Artinya kurangnya perhatian terhadap implementasi. Tanpa implementasi yang efektif keputusan yang dari pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilakukan.

Pendekatan yang dikemukakan oleh Edward III dalam Agustino (2012:149), disebutkan bahwa “Terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu:

(1) komunikasi;

Edward III mengemukakan bahwa agar implementasi kebijakan berjalan efektif, maka para penanggung jawab atau pelaksana implementasi kebijakan tersebut harus mengetahui apa yang harus dikerjakan. Komunikasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan telah disampaikan secara jelas dengan interpretasi yang sama dan dapat dilakukan secara konsisten oleh aparat pelaksana peraturan tersebut. Terdapat tiga indikator yang dapat

dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut di atas, yaitu:

- (a) Transmisi;
- (b) kejelasan; dan
- (c) konsistensi.

2) Sumberdaya

Resources berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Hal ini berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk carry out kebijakan secara efektif. Menurut George C. Edward III, dalam mengimplementasikan kebijakan, indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen yaitu:

- (a) Staf;
- (b) Informan;
- (c) Wewenang; dan
- (d) Fasilitas.

3) Disposisi

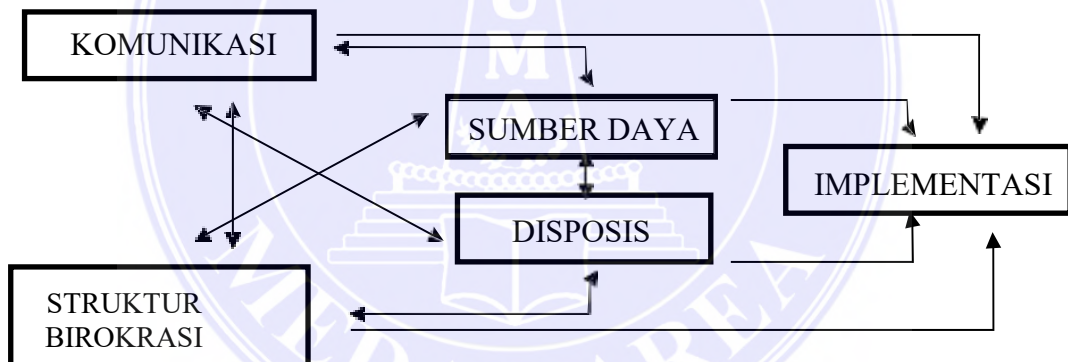
Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dari para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut, kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa ketersediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Hal – hal penting perlu dicermati pada disposisi, menurut George C. Edward III adalah(a) pengangkatan birokrat;

- (b) insentif.

4) Birokrasi

Menurut Edward III, struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggaraan implementasi kebijakan publik. Tantangan adalah bagaimana agar tidak terjadi beureucrafic fragmentation karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif. Dua karakteristik, menurut Edward III yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, adalah melakukan *standar operating procedures* (SOP) dan melaksanakan Fragmentasi. Model Implementasi Edward III dijelaskan pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 1
Model Implementasi Edwards III



Sumber: George E. Edwards III (dalam Agustino,2012:150)

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.

2.2. Konsep ASN

2.2.1 Defenisi ASN

Sebelum berlakunya UU ASN, peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yakni 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, tidak mengenal dan menjelaskan istilah pengertian mengenai ASN.

Istilah dan pengertian mengenai ASN secara normatif baru dikenal dan dirumuskan dalam ketentuan Pasal 1 angka 1 UU ASN, yang menyatakan sebagai berikut:

“Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah”.

Berdasarkan pengertian sebagaimana yang telah dikemukakan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa pada hakikatnya ASN merupakan suatu profesi bagi PNS dan PPPK sebagai Pegawai ASN yang bekerja pada instansi pemerintah, dimana antara PNS dengan PPPK memiliki perbedaan terkait dengan proses pengangkatan dan status kepegawaian.

2.2.2. Asas, Prinsip, Nilai Dasar, serta Kode Etik dan Kode Perilaku

Aparatur Sipil Negara

Dalam tataran normatif, menurut UU ASN, dikatakan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berlandaskan pada asas-asas sebagai berikut:

- a. **Kepastian Hukum.** Yang dimaksud dengan “asas kepastian hukum” adalah dalam setiap penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen

ASN, mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan.

- b. Profesionalitas. Yang dimaksud dengan “asas profesionalitas” adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Proporsionalitas. Yang dimaksud dengan “asas proporsionalitas” adalah mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Pegawai ASN.
- d. Keterpaduan. Yang dimaksud dengan “asas keterpaduan” adalah pengelolaan Pegawai ASN didasarkan pada satu sistem pengelolaan yang terpadu secara nasional.
- e. Delegasi. Yang dimaksud dengan “asas delegasi” adalah bahwa sebagian kewenangan pengelolaan Pegawai ASN dapat didelegasikan pelaksanaannya kepada kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, dan pemerintah daerah.
- f. Netralitas. Yang dimaksud dengan “asas netralitas” adalah bahwa setiap Pegawai ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh manapun dan tidak memihak kepada kepentingan siapapun.
- g. Akuntabilitas. Yang dimaksud dengan “asas akuntabilitas” adalah bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Pegawai ASN harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
- h. Efektif dan Efisien. Yang dimaksud dengan “asas efektif dan

efisien” adalah bahwa dalam menyelenggarakan Manajemen ASN sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan.

- i. Keterbukaan. Yang dimaksud dengan “asas keterbukaan” adalah bahwa dalam penyelenggaraan Manajemen ASN bersifat terbuka untuk publik.
- j. Nondiskriminatif. Yang dimaksud dengan “asas nondiskriminatif” adalah bahwa dalam penyelenggaraan Manajemen ASN, KASN tidak membedakan perlakuan berdasarkan jender, suku, agama, ras, dan golongan.
- k. Persatuan dan Kesatuan. Yang dimaksud dengan “asas persatuan dan kesatuan” adalah bahwa Pegawai ASN sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- l. Keadilan dan Kesetaraan. Yang dimaksud dengan “asas keadilan dan kesetaraan” adalah bahwa pengaturan penyelenggaraan ASN harus mencerminkan rasa keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan akan fungsi dan peran sebagai Pegawai ASN.
- m. Kesejahteraan. Yang dimaksud dengan “asas kesejahteraan” adalah bahwa penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN.

Selanjutnya dalam UU ASN, mengatur pula bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada beberapa prinsip, yakni sebagai berikut:

- a. Nilai Dasar;
- b. Kode Etik dan Kode Perilaku;
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. Kualifikasi akademik;
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. Profesionalitas jabatan.

Nilai dasar sebagai salah satu prinsip ASN sebagai profesi, menurut UU ASN, meliputi:

- a. Memegang teguh ideologi Pancasila;
- b. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
- c. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;
- d. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
- e. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
- g. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
- h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
- i. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah;
- j. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;

- k. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
- l. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
- m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
- n. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
- o. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Selain prinsip nilai dasar yang menjadi landasan ASN sebagai profesi, dalam tataran normatif, diatur pula mengenai kode etik dan kode perilaku ASN sebagai bagian dari prinsip yang dijadikan landasan ASN sebagai profesi, dimana kode etik dan kode perilaku bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.

Adapun kode etik dan kode perilaku ASN tersebut, berisi pengaturan mengenai perilaku agar Pegawai ASN:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;

- g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- j. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

Kode etik dan kode perilaku yang diatur dalam UU ASN menjadi acuan bagi para ASN dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah. Fungsi kode etik dan kode perilaku ini sangat penting dalam birokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan. Fungsi tersebut, antara lain:

- (1) Sebagai pedoman, panduan birokrasi publik/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya dinilai baik.
- (2) Sebagai standar penilaian sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi publik/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangannya.

Etika birokrasi penting sebagai panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat dan menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok dan organisasinya. Etika diarahkan pada kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas.

2.2.3. Jenis, Status, dan Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara

Secara normatif, UU ASN, telah mengklasifikasikan Pegawai ASN ke dalam 2 (dua) jenis, yakni terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil; dan PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Dalam untuk menindaklanjuti perintah/amanat ketentuan Pasal 17, Pasal 18 ayat (4), Pasal 19 ayat (4), Pasal 20 ayat (4), Pasal 57, Pasal 67, Pasal 68 ayat (7), Pasal 74, Pasal 78, Pasal 81, Pasal 85, Pasal 86 ayat (4), Pasal 89, Pasal 91 ayat (6), Pasal 92 ayat (4), dan Pasal 125 UU ASN, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya ditulis PP Manajemen PNS). Hal ini mengandung arti bahwa PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil, merupakan landasan hukum dan pedoman dalam rangka pengaturan Manajemen PNS di Indonesia.
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
Pengertian mengenai PPPK, secara normatif telah dirumuskan dalam ketentuan Pasal 1 angka 4 UU ASN, yakni sebagai berikut:

“Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi

syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan”.

PPPK pada hakikatnya merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN. Seiring dengan tuntutan dan kebutuhan pengaturan mengenai PPPK, dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 107 UU ASN, pada tahun 2018 Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (selanjutnya ditulis PP Manajemen PPPK).

Apabila ditinjau dari aspek normatif, berdasarkan pengertian PNS dan PPPK sebagaimana dikemukakan tersebut di atas, terdapat beberapa perbedaan antara PNS dan PPPK, yakni sebagai berikut:

- a. PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai secara nasional untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN;
- b. Hak PNS adalah gaji, tunjangan, dan fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi.

Sedangkan hak PPPK adalah gaji, tunjangan, cuti, perlindungan, dan pengembangan kompetensi.

- c. Dasar pemberhentian PNS yakni pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun, Pemberhentian karena Perampingan Organisasi atau Kebijakan Pemerintah, Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan/atau rohani, Pemberhentian karena Meninggal Dunia, Tewas, atau Hilang, Pemberhentian karena Melakukan tindak pidana/penyelewengan, pemberhentian karena pelanggaran disiplin, Pemberhentian karena Mencalonkan Diri atau Dicalonkan Menjadi 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, Pemberhentian karena Menjadi Anggota dan/atau Pengurus Partai Politik, Pemberhentian karena tidak Menjabat Lagi Sebagai Pejabat Negara, Pemberhentian karena Hal Lain, seperti misalnya PNS yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara tidak melaksanakan kewajibannya untuk melaporkan diri secara tertulis kepada instansi induknya paling lama 1 (satu) bulan setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara. Sedangkan pemberhentian PPPK didasarkan pada Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja, yakni Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja Dengan Hormat, disebabkan karena Jangka Waktu Perjanjian Kerja Berakhir, Meninggal

Dunia, atas Permintaan Sendiri, Perampangan organisasi atau Kebijakan pemerintah yang Mengakibatkan Pengurangan PPPK, Tidak Cakap Jasmani dan/atau Rohani; Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri, disebabkan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan tidak berencana, melakukan pelanggaran disiplin PPPK tingkat berat, atau tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja; Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK tidak dengan hormat, disebabkan karena melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, 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 dan/atau pidana umum, menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, atau dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun atau lebih dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan berencana. Sedangkan Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara, dimana Pegawai ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh

pimpinan Instansi Pemerintah, dan Pegawai ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

2.2.4. Fungsi, Tugas, dan Peran Pegawai Aparatur Sipil Negara

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat setiap Pegawai ASN harus mampu melaksanakan fungsi, tugas, dan peran demi kepentingan negara dan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi dan golongan, hal ini menuntut setiap ASN untuk dapat memusatkan segala perhatian dan fikiran serta menyerahkan daya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta berdaya dan berhasil guna. Dengan perkataan lain bahwa Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (cultural and political development) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (economic and social development) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Dalam tataran normatif, dalam ketentuan Pasal 10 UU ASN, telah mengatur secara mengenai fungsi Pegawai ASN, yakni sebagai berikut:

- a. pelaksana kebijakan publik;
- b. pelayan publik; dan
- c. perekat dan pemersatu bangsa.

Selanjutnya dalam ketentuan Pasal 11 UU ASN, diatur pula mengenai tugas yang diemban oleh Pegawai ASN, yakni sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kemudian terkait dengan peran Pegawai ASN menurut ketentuan Pasal 12 UU ASN, menyatakan bahwa:

“Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”.

Fungsi, tugas, dan peran Pegawai ASN tersebut di atas, merupakan suatu koridor hukum yang harus dipedomani dan dilaksanakan oleh setiap Pegawai ASN, dalam rangka mendukung reformasi birokrasi di Indonesia.

2.2.5. Jabatan Apratur Sipil Negara

UU ASN, pada hakikatnya telah membedakan Jabatan Aparatur Sipil Negara menurut ke dalam 3 (tiga) jenis, yakni sebagai berikut:

- a. Jabatan Administrasi Jabatan Administrasi diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) jenis jabatan, yakni sebagai berikut:

1) Jabatan Administrator

Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

2) Jabatan Pengawas

Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

3) Jabatan Pelaksana

Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Setiap jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana tersebut di atas, ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

b. Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri dari dua jabatan, yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Dengan rincian masing-masing jabatan sebagai berikut:

1) Jabatan fungsional keahlian :

- a) ahli pertama;
- b) ahli muda;
- c) ahli madya, dan

- d) ahli utama.
- 2) Jabatan fungsional keterampilan :
 - a) pemula;
 - b) terampil;
 - c) mahir; dan
 - d) penyelia.
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tertinggi pada instansi dan perwakilan. Jabatan pimpinan tinggi terdiri dari pejabat struktural tertinggi, staf ahli, analis kebijakan, dan pejabat lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Jabatan Eksekutif Senior berfungsi memimpin dan mendorong setiap Pegawai ASN pada Instansi dan Perwakilan melalui:

 - a. Kepeloporan dalam bidang:
 - 1) keahlian profesional;
 - 2) analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 - 3) kepemimpinan manajemen.
 - b. Mengembangkan kerjasama dengan Instansi lain; dan
 - c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai-nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik ASN.

Untuk setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan.

Selanjutnya berpijak pada ketentuan Pasal 20 ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) UU ASN, ditegaskan kembali bahwa Jabatan ASN diisi dari Pegawai ASN. Sedangkan Jabatan ASN tertentu dapat diisi dari prajurit Tentara Nasional Indonesia; dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pengisian Jabatan ASN tertentu yang berasal dari prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dilaksanakan pada Instansi Pusat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang tentang Tentara Nasional Indonesia dan Undang-Undang tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Ketentuan ini mengandung arti bahwa pada hakikatnya Jabatan ASN diisi dari Pegawai ASN.

2.2.6. Hak dan Kewajiban Pegawai Apratur Sipil Negara

Hak adalah suatu kewenangan atau kekuasaan yang diberikan oleh hukum, suatu kepentingan yang dilindungi oleh hukum, baik pribadi maupun umum. Dapat diartikan bahwa hak adalah sesuatu yang patut atau layak diterima. Agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, menjamin kesejahteraan ASN dan akuntabel, maka setiap ASN diberikan hak.

UU ASN telah mengatur mengenai Hak PNS dan PPPK yakni sebagai berikut

- a. PNS berhak memperoleh:
 - 1) gaji, tunjangan, dan fasilitas;
 - 2) cuti;

- 3) jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- 4) perlindungan; dan
- 5) pengembangan kompetensi

b. PPPK berhak memperoleh:

- 1) gaji dan tunjangan;
- 2) cuti;
- 3) perlindungan; dan
- 4) pengembangan kompetensi.

Selanjutnya dalam ketentuan Pasal 70 UU ASN diatur pula bahwa Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Selain mengatur hak PNS dan PPPK, dalam UU ASN Pasal 23 mengatur pula mengenai kewajiban Pegawai ASN, yakni sebagai berikut:

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e.. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;

- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.3. Konsep Pelaksana Kebijakan Publik

2.3.1 Kebijakan Publik

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai serangkaian rencana program, aktivitas, aksi, keputusan, sikap, untuk bertindak maupun tidak bertindak yang dilakukan oleh para pihak (aktor-aktor), sebagai tahapan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi. Penetapan kebijakan merupakan suatu faktor penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (*Iskandar, 2012*).

Lebih lanjut, kebijakan memiliki dua aspek (*Thoha, 2012*), yakni:

- a. Kebijakan merupakan praktika sosial, kebijakan bukan event yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian, kebijakan merupakan sesuatu yang dihasilkan pemerintah yang dirumuskan berdasarkan dari segala kejadian yang terjadi di masyarakat. Kejadian tersebut ini tumbuh dalam praktika kehidupan kemasyarakatan, dan bukan merupakan peristiwa yang berdiri sendiri, terisolasi, dan asing bagi masyarakat.
- b. Kebijakan adalah suatu respon atas peristiwa yang terjadi, baik untuk

menciptakan harmoni dari pihak-pihak yang berkonflik, maupun menciptakan insentif atas tindakan bersama bagi para pihak yang mendapatkan perlakuan yang tidak rasional atas usaha bersama tersebut.

Dengan demikian, kebijakan dapat dinyatakan sebagai usaha untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, sekaligus sebagai upaya pemecahan masalah dengan menggunakan sarana-sarana tertentu, dan dalam tahapan waktu tertentu. Kebijakan umumnya bersifat mendasar, karena kebijakan hanya menggariskan pedoman umum sebagai landasan bertindak dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kebijakan bisa berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang memuat serangkaian program/ aktivitas/ tindakan dengan tujuan tertentu. Kebijakan ini diikuti dan dilaksanakan oleh para pelaku (*stakeholders*) dalam rangka memecahkan suatu permasalahan tertentu (Haerul, Akib, & Hamdan, 2016). Proses kebijakan dapat dijelaskan sebagai suatu sistem, yang meliputi: input proses, dan output. Input kebijakan merupakan isu kebijakan atau agenda pemerintah, sedangkan proses kebijakan berwujud perumusan formulasi kebijakan dan pelaksanaan kebijakan. Isu dan formulasi kebijakan dapat dipahami sebagai proses politik yang dilakukan elit politik dan/ atau kelompok-kelompok penekan. Output dari proses kebijakan adalah kinerja kebijakan (Wahyudi, 2016). Oleh karena itu, kebijakan tidak bersifat permanen. Kebijakan dibuat sekali untuk rentang waktu tertentu sebagai sebuah solusi atas permasalahan yang ada dan kepentingannya melayani (Godin, Rein, & Moran, 2006).

Kebijakan publik merupakan suatu ilmu terapan (*Freeman, 2006*). Pengertian kebijakan publik oleh para pakar didefinisikan secara beragam, hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai kepentingan yang melandasi perumusannya. *Thoha (2012)* memberikan penafisiran tentang kebijakan publik sebagai hasil rumusan dari suatu pemerintahan. Dalam pandangan ini, kebijakan publik lebih dipahami sebagai apa yang dikerjakan oleh pemerintah dibandingkan dari pada proses hasil yang dibuat.

Mengenai kebijakan publik, lebih lanjut *Wahab (2010)* menyatakan bahwa:

- a. kebijakan publik lebih merupakan tindakan sadar yang berorientasi pada pencapaian tujuan daripada sebagai perilaku/ tindakan yang dilakukan secara acak dan kebetulan;
- b. kebijakan publik pada hakekatnya terdiri dari tindakan-tindakan yang saling berkaitan dan memiliki pola tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu yang dilakukan oleh pemerintah, dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri;
- c. kebijakan publik berkenaan dengan aktivitas/ tindakan yang sengaja dilakukan secara sadar dan terukur oleh pemerintah dalam bidang tertentu;
- d. kebijakan publik dimungkinkan bersifat positif dalam arti merupakan pedoman tindakan pemerintah yang harus dilakukan dalam menghadapi suatu masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu.

Berdasarkan pendapat tersebut, kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang sadar, terarah, dan terukur yang dilakukan oleh pemerintah yang melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam bidang-bidang tertentu yang mengarah pada tujuan tertentu. Sehingga untuk efektivitas kebijakan publik diperlukan kegiatan sosialisasi, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan.

Perlu ditekankan bahwa sifat kebijakan publik perlu dituangkan pada peraturan-peraturan perundangan yang bersifat memaksa. Dalam pandangan ini, dapat diasumsikan bahwa kebijakan publik merupakan kebijakan yang dibuat pemerintah yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, yang dapat diwujudkan berupa peraturan-peraturan, perundang-undangan dan sebagainya. Kebijakan publik mempunyai sifat mengikat dan harus dipatuhi oleh seluruh anggota masyarakat tanpa terkecuali. Sebelum kebijakan publik tersebut diterbitkan dan dilaksanakan, kebijakan tersebut harus ditetapkan dan disahkan oleh badan/ lembaga yang berwenang.

Peraturan perundang-undangan sebagai produk dari kebijakan publik merupakan komoditas politik yang menyangkut kepentingan publik. Namun demikian, berbagai dinamika yang terjadi dapat membawa konsekuensi bahwa kebijakan publik pun dapat mengalami perbaikan. Oleh karenanya, kebijakan publik pada satu pandangan tertentu, dipersyaratkan bersifat fleksibel, harus bisa diperbaiki, dan disesuaikan dengan perkembangan dinamika pembangunan. Kesesuaian suatu kebijakan publik sangat tergantung kepada penilaian

masyarakat.

Pembahasan kebijakan publik tidak bisa lepas dari usaha untuk melaksanakan kebijakan publik tersebut. Pelaksanaan kebijakan publik merupakan rangkaian kegiatan setelah suatu kebijakan dirumuskan dan ditetapkan. Pelaksanaan kebijakan mengacu pada mekanisme, sumberdaya, dan hubungan terkait dengan pelaksanaan program kebijakan (*Mthethwa, 2012*). Tanpa pelaksanaannya, kebijakan yang telah ditetapkan akan sia-sia. Oleh karena itu, pelaksanaan kebijakan mempunyai kedudukan yang esensial dalam kebijakan publik.

Berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan, *Islamy (2010)* mengemukakan pengertian kebijakan publik, sebagai berikut:

- a. Kebijakan negara dalam bentuk awalnya berupa ketetapan tindakan-tindakan pemerintah.
- b. Kebijakan negara itu tidak cukup hanya dinyatakan, tetapi harus dilaksanakan dalam bentuk yang nyata.
- c. Kebijakan negara yang baik untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu.
- d. Kebijakan negara harus senantiasa ditujukan bagi pemenuhan kepentingan seluruh anggota masyarakat.

Pelaksanaan kebijakan merupakan kegiatan lanjutan dari proses

perumusan dan penetapan kebijakan. Sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dimaknai sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu maupun kelompok pemerintah, yang diorientasikan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Implikasi dari pelaksanaan kebijakan merupakan konsekuensi yang muncul sebagai akibat dari dilaksanakannya kebijakan-kebijakan tersebut. Hasil evaluasi pada pelaksanaan kebijakan dapat menghasilkan dampak yang diharapkan (*intended*) atau dampak yang tidak diharapkan (*spillover negative effect*).

Secara luas, pelaksanaan kebijakan digambarkan sebagai apa yang ditetapkan secara jelas oleh pembuat kebijakan (pemerintah) yang akan memiliki dampak tertentu. *Jann & Wegrich (2007)* menyebutkan bahwa pelaksanaan kebijakan akan mencakup unsur inti sebagai berikut:

1. Spesifikasi rinian program, yakni bagaimana dan di mana lembaga atau organisasi harus menjalankan program, dan bagaimana hukum atau program ditafsirkan;
2. Alokasi sumberdaya, yakni bagaimana anggaran didistribusikan, personil yang akan melaksanakan program dan organisasi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program.
3. Keputusan, yakni bagaimana keputusan akan dilakukan.

Proses pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif/ pemerintahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga

menyangkut jaringan pada kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari para pihak yang terlibat (*stakeholders*). Kesalahan atau ketidaksempurnaan suatu kebijakan biasanya akan dapat dievaluasi setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dianalisa pada akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Penilaian atas kebijakan dapat mencakup isi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan dampak kebijakan.

Mengenai keberhasilan kebijakan publik, *Islamy (2010)* menyatakan bahwa suatu kebijakan negara akan efektif apabila dilaksanakan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat, dengan kata lain, tindakan atau perbuatan manusia yang menjadi anggota-anggota masyarakat bersesuaian dengan yang diinginkan oleh pemerintah atau negara. Oleh karena itu, pemerintah perlu memastikan pelaksanaan kebijakan agar efektif dilakukan melalui rancangan program yang memadai dan strukturasi dari proses pelaksanaannya (*Püzl & Treib, 2007*).

Merujuk pada pernyataan-pernyataan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan tahapan aktivitas/ kegiatan/ program dalam melaksanakan keputusan kebijakan yang dilakukan oleh individu/ pejabat, kelompok pemerintah, masyarakat, dan/ atau swasta dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan yang akan mempengaruhi hasil akhir suatu kebijakan.

2.3.2. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Pelaksanaan Kebijakan Publik

Menurut *Edwards III*, pelaksanaan kebijakan dapat diartikan sebagai bagian dari tahapan proses kebijaksanaan, yang posisinya berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan tersebut (*output, outcome*). Lebih lanjut, *Edward III* mengidentifikasi aspek-aspek yang diduga kuat berkontribusi pada pelaksanaan kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat aspek mempengaruhi pelaksanaan kebijakan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung, dan masing-masing aspek saling berpengaruh terhadap aspek lainnya (*Wahyudi, 2016*).

- a. Kewenangan/ Struktur Birokrasi Kewenangan merupakan otoritas/ legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik (*Afandi & Warjio, 2015*). Kewenangan ini berkaitan dengan struktur birokrasi yang melekat pada posisi/ strata kelembagaan atau individu sebagai pelaksana kebijakan. Karakteristik utama dari birokrasi umumnya tertuang dalam prosedur kerja atau *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi organisasi.
- b. Komunikasi Komunikasi adalah aktivitas yang mengakibatkan orang lain menginterpretasikan suatu ide/ gagasan, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis melalui sesuatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, signal-signal, maupun perilaku (*Wardhani, Hasiolan, & Minarsih, 2016*). Komunikasi mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, dimana komunikasi yang tidak baik dapat menimbulkan

dampak-dampak buruk bagi pelaksanaan kebijakan. Dimensi komunikasi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik diantaranya: transmisi, konsistensi, dan kejelasan (Winarno, 2012). Pencapaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik mensyaratkan pelaksana untuk mengetahui yang harus dilakukan secara jelas; tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga dapat mengurangi kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan kebijakan. Apabila penyampaian informasi tentang tujuan dan sasaran suatu kebijakan kepada kelompok sasaran tidak jelas, dimungkinkan terjadi resistensi dari kelompok sasaran (Afandi & Warjio, 2015). Kemampuan komunikasi diarahkan agar pelaksana kegiatan dapat berunding satu sama lain dan menemukan titik kesepahaman/ konsensus yang saling menguntungkan. Konsensus yang terbangun dapat meningkatkan kinerja personal dalam bekerja dengan menemukan kondisi win-win solution pada setiap permasalahan (Ramdhani & Suryadi, 2005).

- c. Sumberdaya Pelaksanaan kebijakan harus ditunjang oleh ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan, maka pelaksanaan kebijakan akan cenderung tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Tanpa dukungan sumberdaya, kebijakan hanya akan menjadi dokumen yang tidak diwujudkan untuk memberikan pemecahan masalah yang ada di

masyarakat, atau upaya memberikan pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian, sumberdaya merupakan faktor penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumberdaya dalam pelaksanaan kebijakan publik diantaranya: staf yang memadai, informasi, pendanaan, wewenang, dan fasilitas pendukung lainnya (Afandi & Warjio, 2015).

- d. Disposisi atau sikap dari pelaksana Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen, disiplin, kejujuran, kecerdasan, dan sifat demokratis (Wahab, 2010). Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia diduga kuat akan menjalankan kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksana. Karena itu, pemilihan dan penetapan personalia pelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individu yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tepat pada kebijakan yang telah ditetapkan (Afandi & Warjio, 2015).

Lebih lanjut, Subarsono (2011) menghimpun beberapa teori yang berkenaan dengan variabel- variabel yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, diantaranya:

a. Teori *Merilee S. Grindle*

Pelaksanaan kebijakan publik dalam teori *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 tertuang dalam isi kebijakan; jenis manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran; sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan; apakah penempatan lokasi program sudah tepat; apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan pelaksanaannya secara detail; dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai (*Subarsono, 2011*).

b. Teori *Daniel A. Mazmanian* dan *Paul A. Sabatier*

Teori ini menyebut ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik, yaitu: karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/ Undang-Undang (*ability of statute to structure implementation*), dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*) (*Subarsono, 2011*).

c. Teori *Donald S. Van Meter* dan *Carl E. Van Horn* Teori *Meter dan Horn*

menyatakan paling tidak dijumpai lima variabel yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan kebijakan publik, yakni: standar dan sasaran kebijakan; sumberdaya; komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas; karakteristik agen pelaksana; dan kondisi sosial, ekonomi dan politik. (*Subarsono, 2011*)

2.3.3. Dimensi Pelaksanaan Kebijakan Publik

Berdasarkan beberapa konsep dan sifat tindakan yang berkenaan dengan pelaksanaan *Good Governance*, menurut pemahaman penulis maka pelaksanaan kebijakan dapat diukur/ dievaluasi berdasarkan dimensi-dimensi: konsistensi, transparansi, akuntabilitas, keadilan, efektivitas, dan efisiensi.

- a. Konsistensi Pelaksanaan kebijakan berlangsung dengan baik apabila pelaksanaan kebijakan dilakukan secara konsisten dengan berpegang teguh pada prosedur dan norma yang berlaku (*Mutiasari, Yamin, & Alam, 2016*).
- b. Transparansi Transparansi merupakan kebebasan akses atas informasi yang patut diketahui oleh publik dan/ atau pihak-pihak yang berkepentingan (*Coryanata, 2012*). Informasi yang berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan bersifat terbuka, mudah, dan dapat diakses oleh semua pihak yang memerlukan, dan disediakan secara memadai, serta mudah dimengerti (*Rohman, 2016*).
- c. Akuntabilitas Setiap aktivitas pelaksanaan kebijakan publik harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara administratif maupun substantif, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan (*Rohman, 2016*).
- d. Keadilan Keadilan secara umum dapat dipahami sebagai kebaikan, keadilan, dan kebenaran, yang mengikat antara anggota masyarakat dalam mewujudkan keserasian antara penggunaan hak dan pelaksanaan kewajiban (*Nasution, 2016*). Keadilan dalam kebijakan publik diwujudkan

pada aktivitas pelayanan yang tidak diskriminatif. Pelaksanaan kebijakan publik tidak membedakan kualitas pelayanan pada kelompok sasaran berdasarkan pertimbangan suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain (Rohman, 2016).

- e. Partisipatif Partisipasi masyarakat adalah keterlibatan dan peran serta masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan. Partisipasi masyarakat disamping menopang perwujudan pelaksanaan kebijakan, pada sisi lain akan berdampak pada proses evaluasi/ kontrol atas kinerja pemerintah dan dapat mampu meminimalisir penyalahgunaan wewenang. Partisipasi masyarakat merupakan kunci sukses dari pelaksanaan kebijakan publik karena dalam partisipasi menyangkut aspek pengawasan dan aspirasi. Pengawasan yang dimaksud di sini termasuk pengawasan terhadap pihak eksekutif melalui pihak legislatif (Coryanata, 2012). Berdasarkan uraian tersebut, pelaksanaan kebijakan sebaiknya bersifat partisipatif, yaitu pelaksanaan kebijakan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, kepentingan, dan harapan masyarakat (Rohman, 2016)
- f. Efektivitas Efektifitas berkenaan dengan pencapaian hasil yang telah ditetapkan, atau pencapaian tujuan dari dilaksanakannya tindakan, yang berhubungan dengan aspek rasionalitas teknis, dan selalu diukur dari unit produk atau layanan (Dunn, 2003). Dalam pelaksanaan kebijakan publik, efektifitas diukur dari keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang

telah ditetapkan pada kebijakan publik.

- g. Efisiensi Efisiensi berkenaan dengan jumlah penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi merupakan hubungan antara efektivitas dan penggunaan sumberdaya (Dunn, 2003). Indikator ukuran yang dapat digunakan pada dimensi efisiensi adalah penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang bisa diukur dengan tingkat penggunaan waktu, biaya, manusia, peralatan, dan sumberdaya lainnya.

2.3.4. Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Publik

Keberhasilan implementasi kebijakan membutuhkan keterlibatan *stakeholders* secara demokratis dan partisipatif. Stakeholders dan pembuat kebijakan harus terus menerus terlibat dalam dialog untuk menganalisis konsekuensi dari pelaksanaan kebijakan tersebut. Oleh karena itu, evaluasi pelaksanaan kebijakan perlu dilakukan untuk melihat akuntabilitas dan peningkatan kinerja suatu kebijakan publik. Model *Helmut Wollman* menguraikan evaluasi pelaksanaan kebijakan pada tiga tipe utama, yaitu: *ex-ante evaluation*, *on-going evaluation*, dan *ex-post evaluation* (Lintjewas, Tulus, & Egetan, 2016).

- a. Evaluasi pada Tahap Perencanaan (*ex-ante*) Evaluasi *ex-ante* adalah evaluasi kebijakan yang dilakukan sebelum kebijakan tersebut diimplementasikan dengan tujuan untuk memilih dan menentukan skala prioritas dari berbagai alternatif dan kemungkinan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya (Diansari, 2016). Secara hipotetik,

tipe evaluasi *ex-ante* ditujukan untuk mengantisipasi dan memberikan penilaian awal atas perkiraan pengaruh, dampak, atau konsekuensi dari kebijakan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah memberikan informasi yang relevan dengan kebijakan atau dengan proses pembuatan kebijakan yang sedang berjalan. Tipe evaluasi *ex-ante* juga memberikan analisa dampak terhadap lingkungan kebijakan (Lintjewas, Tulusan, & Egetan, 2016).

- b. Evaluasi pada Tahap Pelaksanaan (*on-going*) Evaluasi *on-going* yaitu evaluasi dilakukan pada saat pelaksanaan kebijakan untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan kebijakan dibandingkan dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Diansari, 2016). Evaluasi *on-going* secara umum dimaksudkan untuk menjamin agar tindakan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, bukan dimaksudkan untuk evaluasi penilaian akhir capaian kinerja pelaksanaan kebijakan. Dengan dilakukan evaluasi *on-going*, jika terjadi penyimpangan, diharapkan akan dapat dilakukan langkah perbaikan sedini mungkin melalui sejumlah rancangan/ rekomendasi, sehingga hasil akhir pelaksanaan kebijakan akan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Christiyanto, Nurfitriyah, & Sutadji, 2016). Esensi dari evaluasi *on-going* adalah untuk memberikan informasi yang relevan yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki proses pelaksanaan kebijakan ke arah yang ingin dicapai (Lintjewas, Tulusan, & Egetan, 2016).

c. Evaluasi pada Tahap Pasca-Pelaksanaan (*ex-post*) *Ex-post evaluation* merupakan model evaluasi klasik dari evaluasi pelaksanaan kebijakan. Evaluasi *ex-post* dimaksudkan untuk memberikan penilaian terhadap tingkat pencapaian tujuan serta dampak dari kebijakan yang telah dilaksanakan (*Lintjewas, Tulus, & Egetan, 2016*). Evaluasi *ex-post* adalah evaluasi yang dilaksanakan setelah pelaksanaan kebijakan berakhir, yang ditujukan untuk menganalisa tingkat pencapaian (keluaran/ hasil/ dampak) pelaksanaan kebijakan. Evaluasi *ex-post* digunakan untuk menilai efisiensi (keluaran dan hasil dibandingkan masukan), efektivitas (pencapaian tujuan dan sasaran), ataupun manfaat (dampak pelaksanaan kebijakan terhadap penyelesaian masalah) (*Diansari, 2016*).

2.3.5. Diskresi Pelaksanaan Kebijakan Publik

Diskresi merupakan kebebasan bertindak atau mengambil keputusan dari pelaksana kebijakan publik (para pejabat administrasi negara yang berwenang dan berwajib) menurut pendapat sendiri (*Mustafa, Purnama, & Syahbandir, 2016*). Diskresi merupakan pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh penilaian pribadi, yang tidak terikat dengan hukum yang berlaku. Diskresi adalah kebebasan yang diberikan kepada pelaksana kebijakan publik dalam rangka penyelenggaraan kebijakan publik, sesuai dengan meningkatnya tuntutan pelayanan publik yang harus diberikan negara kepada masyarakat yang semakin kompleks (*Pradana, 2016*).

Namun demikian, diskresi hanya dapat dilakukan apabila memenuhi indikator-indikator yang ditetapkan oleh undang-undang yaitu: melancarkan penyelenggaraan pemerintahan, mengisi kekosongan hukum, memberikan kepastian hukum, dan mengatasi stagnasi pemerintahan dalam keadaan tertentu guna kemanfaatan dan kepentingan umum. Ruang lingkup diskresi meliputi adanya kekuasaan pelaksana kebijakan (pejabat public) untuk bertindak menurut keputusan dan hati nurani sendiri, karena adanya pilihan keputusan atau tindakan, peraturan tidak mengatur, peraturan tidak lengkap, ataupun karena adanya stagnasi pemerintahan. Tindakan tersebut dilakukan atas dasar kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada dirinya selaku pengambil keputusan (*Mustafa, Purnama, & Syahbandir, 2016*).

Keputusan diskresi biasanya digunakan dalam peningkatan pelayanan masyarakat. Umumnya, pelaksana kebijakan dituntut harus dapat memahami dinamika kemasyarakatan secara personal, terlebih lagi pelaksana kebijakan yang harus mengatasi akibat dari keputusan yang mereka berikan dalam pelayanan masyarakat. Adanya derajat kebebasan ini, dapat menyebabkan tidak seragamnya pelayanan yang diperoleh masyarakat pelaksana kebijakan (*Pradana, 2016*).

Penggunaan diskresi bagi pelaksana kebijakan misalnya pemanfaatan budaya lokal, penggunaan sumberdaya lokal, atau penggunaan bahasa daerah sebagai bahasa pengantar dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Penggunaan diskresi bagi pelaksana kebijakan misalnya pemanfaatan budaya lokal, penggunaan sumberdaya lokal, atau penggunaan bahasa daerah pada kelompok

masyarakat tertentu sebagai bahasa pengantar dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Beberapa diskresi yang diduga diperkenankan pada pelaksanaan kebijakan pembangunan misalnya dengan pemilihan prioritas pada pembangunan yang berwawasan lingkungan, mengingat setiap pembangunan harus memperhatikan aspek keberlanjutan (*Farida & Ramdhani, 2014*). Pada bidang pertanian, dengan melihat efektivitas, efisiensi, dan kesehatan konsumsi komoditi pertanian dapat digunakan model pertanian organik (*Santosa & Ramdhani, 2005; Santosa & Ramdhani, 2005; Ramdhani & Santosa, 2005*). Pada pengembangan industri kecil diprioritaskan pada pengembangan produk yang memiliki proses produksi yang memperhatikan kesehatan lingkungan (*Ramdhani, Santosa, & Amin, 2005*), yang bisa dilakukan dengan memanfaatkan rekayasa proses biologi (*Hernaman, Rochana, Andayaningsih, Suryani, & Ramdhani, 2015*). Diskresi pada program peningkatan pelayanan publik dapat dilakukan dengan mengimplementasikan sistem informasi, penggunaan sistem informasi diyakini akan meringankan pekerjaan yang kompleks menjadi lebih sederhana serta mampu memberikan pelayanan lebih cepat dan tepat (*Ramdhani, Suryadi, & Susantosa, 2006; Tsabit, Ramdhani, & Cahyana, 2012*), dan bahkan dapat menggunakan Sistem *Information Geografis* (SIG) sebagai pengendalian program pembangunan berdasarkan pemetaan lokasi untuk memberikan pembangunan yang lebih adil dan merata (*Bustomi, Ramdhani, & Cahyana, 2012*)

2.4. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*),

maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (*Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011*).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore (1997 dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa sayarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakantindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.5 Penelitian Terdahulu

Upaya peneliti guna meminimalisir penciplakan karya orang lain dengan membuat tabel keaslian penelitian. Membandingkan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, pada tabel di bawah ini pada keaslian penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1.
Keaslian Penelitian**

No.	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Andi Alga Wirasandi, Muhammad Nur Yamin, Fakhri Kahar. (2018) Andi Alga	Implementasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kota Makassar.	Pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Pendekatan kualitatif	Implementasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 cukup baik dari segi pemahaman terhadap sasaran kebijakan, pemanfaatan sumber daya, karakteristik organisasi, sikap para pelaksana dan lingkungan, namun masih memiliki kekurangan pada sarana dan prasarana serta komunikasi antar organisasi terkait.

2.	Tiffany Wulan Sumakul, Youla O. Aguw, Anna S. Wahongan. (2021)	Implementasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Dalam Kajian Yuridis Pelaksanaan Seleksi Terbuka Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.	Metode pendekatan yuridis normative.	1. Mekanisme Pengadaan ASN berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 dalam prakteknya didapati terjadi praktik diskriminatif terhadap kelompok minoritas yang melanggar ketentuan 2. Implementasi sistem merit dalam pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pertama (JPT) menurut UU No. 5 Tahun 2014 di daerah masih kurang baik, KASN masih menemukan praktik jual beli jabatan dalam sistem lelang jabatan di beberapa daerah di Indonesia.
3.	Kadek Ari Sali Arnawa dan I Gede Surata. (2020)	Pelaksanaan Hukuman Disiplin Sebagai Bagian Dari Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Universitas Pendidikan Ganesha	Penelitian hukum empiris, bersifat deskriptif.	Akibat hukuman dari Aparatur Sipil Negara yang melanggar disiplin pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha adalah dapat dijatuhi hukuman disiplin. Pelaksanaan hukuman disiplin terhadap ASN di Universitas Pendidikan Ganesha sangat efektif yang bersangkutan umumnya tidak lagi mengulangi perkataan, pernyataan, atau perbuatan yang melanggar disiplin pegawai.
4.	Indah Tri Handayani, Irwani, Farid Zaky Yopiannor, Suffianor. (2018)	Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Katingan.	Penelitian deskriptif dengan metode analisis kualitatif.	Pendidikan dan pelatihan baik Bidang Administrasi, Bidang Teknis dan Kepemimpinan telah membawa perubahan yang lebih baik, yaitu tidak hanya bertambahnya daya kemampuan aparatur tetapi juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam rangka

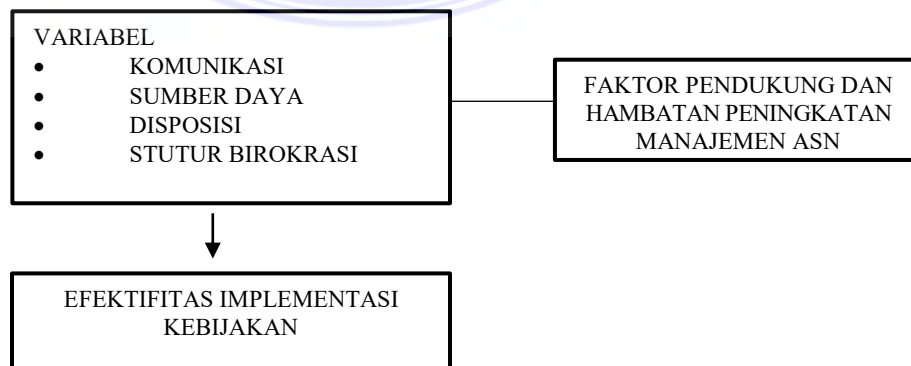
				<p>meningkatkan kinerja. Pemberdayaan yang dilakukan melalui mutasi pegawai telah mengurangi kejenuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sekaligus memberikan pengalaman baru serta meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.</p> <p>Pemberdayaan yang dilakukan melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab ternyata dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja.</p>
5.	Christofel Turang, Josepus J. Pinori, Grace M. F. Karwur. (2021)	Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.	Penelitian Hukum Normatif.	<p>1. PPPK adalah ketentuan dan hubungan hukum dalam bentuk perjanjian kerja antara seorang sebagai PPPK dengan pejabat instansi pemerintah tertentu untuk menjalankan tugas dan kewajiban dalam jangka atau masa tertentu atau bersifat sementara/temporer. Berbeda dari PNS yang masanya tidak dibatasi walaupun ASN itu sendiri terdiri dari Unsur PNS dan unsur PPPK, namun hak, tugas dan kewenangannya berbeda.</p> <p>2. Perjanjian kerja pada PPPK adalah ikatan hukum yang menempatkan posisinya pada posisi lemah dan tidak berdaya berhadapan dengan penilaian kinerja, kompetensi dan lain sebagainya dalam rangka dapat-tidak diperpanjangnya perjanjian kerja pada PPPK.</p>

2.6. Konsep Penelitian

Konsep Penelitian 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. Konsep Penelitian 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, **Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara** Konsep Penelitian ini berusaha 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
Konsep Penelitian



Sumber : Diolah Peneliti 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan desain kualitatif. Pendekatan penelitian berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (Ikbar, 2012: 146). Fenomenologi merupakan “cara peneliti mengidentifikasi, memahami pengalaman-pengalaman hidup manusia. Mengharuskan peneliti mengkaji sejumlah subjek dengan terlibat langsung dan dalam waktu relatif lama guna mengembangkan pola-pola dan hubungan-hubungan makna (Moustakas dalam Creswell, 2013: 21).”

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

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

(induktif), hanya pada penelitian ini saja. Pemahaman ini tidak bertentangan dengan apa yang dikemukakan oleh Lubis (2018: 45), bahwa fokus peneliti nantinya pada pemahaman dan kemungkinan penggunaan metode-metode berbeda dari masalah-masalah penelitian. Tujuannya, menghasilkan data primer, dari hasil wawancara penelitian dan data skunder, berupa dokumen juga telaah apa yang dilihat dari observasi peneliti.

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

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian peningkatan Kinerja Pegawai dilaksanakan pada Juli 2021 hingga Juli 2022.

3.3. Informan Penelitian

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

Dalam Moleong (2006: 132) disebutkan: Informan merupakan orang yang bermanfaat untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dari latar penelitian. Informan memberikan pandangannya tentang nilai-nilai, sikap, interaksi sosial, yang berlangsung dalam penelitian ini yaitu tentang Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Informan terdiri dari:

- a. Informan Kunci : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara
- b. Informan Utama : Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbidang
- c. Informan Tambahan : Staff

Wawancara dan observasi terhadap permasalahan penelitian akan dilakukan dengan informan-informan di atas. Tujuannya agar memperoleh data yang luas, kompleks dan mendalam.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Prof. Dr. Sugiyono 2013) Data merupakan salah satu komponen penting dalam penelitian. Data yang lengkap, akurat, dan tepat guna akan mempermudah dalam penelitian dan penyusunan laporan skripsi. Adapun metode pengumpulan data tersebut antara lain; Dalam penelitian penulis lakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Teknik Observasi. Menurut Nawawi dan Martini (1992:74), “Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala pada obyek penelitian”. Adanya observasi peneliti dapat mengetahui kegiatan pengamen jalanan yang berada di Surakarta, dalam kesehariannya melakukan mengamen. Berdasarkan pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa observasi merupakan kegiatan pengamatan dan pencatatan yang dilakukan oleh peneliti guna menyempurnakan penelitian agar mencapai hasil yang maksimal.

2. Metode Wawancara

Teknik Wawancara. Menurut Sugiyono (2010:194), Pengertian wawancara sebagai berikut: Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terstruktur karena peneliti menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data yang dicari.

2 Dokumentasi.

Menurut Hamidi (2004:72), Metode dokumentasi adalah informasi yang

berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan. Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumentasi merupakan pengumpulan data oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya yang mengetahui tentang narasumber. Metode dokumentasi menurut Arikunto (2006:231) yaitu mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Berdasarkan kedua pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa pengumpulan data dengan cara dokumentasi merupakan suatu hal dilakukan oleh peneliti.

3.5. Analisis Data

Analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan pendapat Miles and Huberman (1984) dalam Ali (2014: 261), dengan cara:

1. Reduksi data
2. Sajian data
3. Penyimpulan data

Reduksi data merupakan proses peneliti melakukan pemilihan, penyederhanaan dan memfokuskan data kasar ke dalam catatan lapangan. Diperoleh abstraksi, gambaran data secara umum dari data-data wawancara dan observasi penelitian. Sajian data atau reduksi data, menjadi proses merangkan

data penelitian sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

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

3.6. Keabsahan Penelitian

Keabsahan penelitian didasarkan pada validasi data penelitian dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan upaya peneliti untuk memvalidasi, yakni menguji kesahihan antara sumber data yang satu dengan sumber data lainnya atau metode yang satu dengan metode lainnya (Ali, 2014: 270). Pada penelitian ini, validasi atau pengujian kebenaran sumber data penelitian akan dilakukan dengan membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara penelitian.

Pelaksanaan triangulasi data ini, dimulai dari sumber data, yakni informan penelitian. Akan dilakukan cek silang dari satu informan kepada informan lainnya. Tujuannya untuk memperoleh informasi lain yang mungkin menambah atau bahkan menyangkal pernyataan dalam wawancara penelitian terdahulu. Inilah yang menjadi validasi kontekstual, pada penelitian ini tetap mengacu pada standar Peningkatan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014

Pasal 10 tentang Pegawai ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik, Pelayanan Publik, Perikat Dan Pemersatu Bangsa.

3.7. Prosedur Penelitian

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

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

3.8. Definisi Konsep dan Operasional

3.8.1 Definisi Konsep

a. Implementasi Kebijakan

Mazmanian dan Sabatier (dalam Wahab, 2001:68) arti implementasi kebijakan adalah pelaksana keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang. Namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin di capai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

Sedangkan menurut teori Van Meter dan Van Horn (dalam Agostino, 2006:139) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Adapun implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu sebagai berikut :

1. Adanya tujuan atau sasaran kebijakan;
2. Adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan;
3. Adanya hasil kegiatan.

Dalam beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan

bahwa konsep implementasi kebijakan mengarah pada suatu aktivitas atau suatu kegiatan yang dinamis dan bertanggung jawab dalam melaksanakan program serta menetapkan tujuan dari kebijakan tersebut sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

b. Pegawai ASN

adalah Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha (Widjaja, 2006).

Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Musanef, 2007).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai AIN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan

pemerintah. Sebagai unsur aparatur negara perlu dilihat kualitas Pegawai Negeri Sipil agar dapat dikembangkan suatu sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu menghadapi persaingan di tingkat regional maupun global.

Penjelasan pengertian-pengertian tentang Pegawai Negeri Sipil yang telah dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan ada empat unsur yang harus dipenuhi untuk dapat disebut sebagai pegawai negeri. Unsur- unsur tersebut adalah:

1. Memenuhi syarat yang ditentukan;
2. Diangkat oleh Pejabat yang berwenang;
3. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya;
4. Digaji menurut Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

c. Jenis Pegawai Aparatur Sipil Negara

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menjelaskan jenis Pegawai ASN, terdiri dari PNS dan PPPK. PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (a) merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai (NIP) secara nasional. PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (b) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat PembinaKepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Dari uraian-uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang menyelenggarakan tugas-tugas negara atau pemerintahan adalah pegawai negeri, karena kedudukan pegawai negeri adalah

sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, juga pegawai negeri merupakan tulang punggung pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintah maupun dalam melaksanakan pembangunan nasional.

d. Kinerja Pegawai

Adalah suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi,

kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Lalu Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) lebih cenderung menggunakan kata performance dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya performance atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998:159) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Simanjuntak (2005:221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210). Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

3.8.2 Definisi Operasional

1. Komunikasi

Merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterampilan, peraturan dan lain-lain menggunakan saran tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya. Komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh pelaksana. Komunikasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan telah disampaikan secara jelas dan dapat dilakukan secara konsisten.

a. Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga

disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

c. Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Sumber daya

Perintah – perintah implementasi mungkin diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten namun, jika para pelaksana kekurangan sumber – sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi :

- a. sumberdaya manusia,
- b. sumberdaya anggaran,
- c. sumberdaya peralatan
- d. sumberdaya kewenangan

3. Disposisi

Adalah sikap para pelaksana yang mendukung pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap kebijakan tertentu dalam hal ini berarti adanya dukungan maka pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, apabila para pelaksana berbeda dengan pembuat keputusan maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi lebih sulit. Sikap para pelaksana yang menerima dan melaksanakan suatu kebijakan tanpa paksaan merupakan keberhasilan dalam melaksanakan suatu kebijakan, meliputi :

- a. 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.
- b. 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.

4. Struktur Birokrasi

Ada 2 karakteristik dalam struktur birokrasi yaitu

1. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP), Standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas
2. Fragmentasi. merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya diatas tentang Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara dan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan ASN Berfungsi Sebagai Pelaksana Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Masing-masing diuraikan dalam kesimpulan sebagai berikut:

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

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena berpengaruh dengan informasi yang akan diterima, maka komunikasi yang disampaikan harus jelas agar tidak membingungkan dan mudah dimengerti agar kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Dengan adanya kordinasi maka penyaluran komunikasi antara pimpinan dan staf di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara dapat berjalan dengan baik sehingga implementasi yang dihasilkan akan menjadi

baik, oleh karena itu perintah dari pimpinan kepada staf harus konsisten dan jelas agar implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik.

2. Disposisi

Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dan komitmen implementor untuk melaksanakan suatu kebijakan. Ketersediaan dan komitmen ini dibutuhkan, karena kecakapan saja tidak cukup untuk melaksanakan kebijakan publik. Pengangkatan birokrasi harus dijalankan sesuai dengan peraturan kepegawaian, kemampuan/kompetensi serta penempatan orang yang sesuai dengan kompetensinya agar kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik dan efektif dapat terlaksana.

3. Sumber Daya

Perintah-perintah implementasi harus diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten. Namun, jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi : sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumber daya kewenangan.

4. Struktur Birokrasi

Merupakan prosedur dan aktivitas operasional yang dilakukan sehari-hari dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dilakukan secara benar, tepat dan konsisten untuk menghasilkan sesuatu sesuai standar yang telah ditetapkan. Semua aktifitas diatur dalam SOP, dan jika terdapat kegiatan yang belum memiliki SOP, maka perlu kebijakan dari pimpinan untuk

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

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

1. Komunikasi

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

2. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang ada

diatas. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pengangkatan birokrasi harus sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas dan memiliki kompetensi yang mumpuni

3.Sumber Daya

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

4.Struktur Birokrasi

Prosedur kerja yang tertulis, fleksibel, terjadwal dan teratur harus dijalankan dengan baik oleh semua pimpinan dan staf agar kegiatan

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

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dan dari hasil observasi serta wawancara yang peneliti lakukan, peneliti ingin memberikan saran yang dapat menjadi pertimbangan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1. Hendaknya ditingkatkan kerjasama antara pemimpin dengan para stafnya serta saling berkomunikasi dengan baik untuk dapat menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan dengan saling bermusyawarah dalam mencari solusi yang terbaik.
2. Hendaknya Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Provinsi Sumatera Utara khususnya bidang pemberdayaan birokrasi dan peningkatan pelayanan public, maka perlu ditingkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.
3. Hendaknya Untuk lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat perlu diikuti dengan peningkatan kesejahteraan dan pemberian penghargaan sehingga pegawai

negeri lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

4. Hendaknya Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya penyelenggaraan pelayanan publik yang berpusat pada PAKET KERAS, perlu lebih ditingkatkan unsur-unsur pelayanan yang masih dirasa belum optimal, yaitu : kumpulan proses algoritmik, basis data, alur kerja dan interaksi manusia dengan menggunakan teknologi yang diorganisasikan secara terpadu untuk dapat memecahkan masalah dan pengambilan keputusan secara online, akurat, dan real time berkaitan dengan manajemen kepegawaian dan implementasinya terhadap penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, Pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan hari tua, perlindungan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Afan, Gaffar. 2009. Politik Indonesia: Transisi Menuju Demokrasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Agus, Erwan Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Yogyakarta : Gava Media
- Agustino, Leo. 2008. Dasar - dasar Kebijakan Publik. Bandung : Alfabeta
- Agustino, Leo. 2020. Dasar - dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi ke-2). Bandung : CV.Alfabeta
- Ahmad, Jamaluddin. 2015. Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi. Yogyakarta : Gava Media
- Anggara, Sahya. 2014. Kebijakan Publik. Bandung: CV Pusataka Setia
- Arisutha, Damartaji, 2005. Dimensi Kualitas Pelayanan. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka
- Bambang Sunggono, (2004). *Hukum dan Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Sinar Grafika.
- Bungin, Burhan. 2007. Penelitian Kualitatif. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung.
- Deddy. Mulyadi., Studi Kebijakan Publik, dan Pelayanan Publik, Bandung : ALFABETA
- Dunn, William N. 2003. Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Edisi Kedua). Yogyakarta : Gajah Mada University Press. Terjemahan
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. 2004. Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. 2004. Kebijakan Publik. Jakarta : PT. Gavamedia
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. 2011. Public Policy : Dinamika Kebijakan, Analisis

- Kebijakan, Manajemen Kebijakan. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. 2014. Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dwiyanto, Agus. 2005. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Fadillah, Putra dan Sanusi, Anwar. 2019. Analisis Kebijakan Publik Neo-Institusionalisme. Depok : LP3ES
- Fanar, Agus. 2009. Standar Pelayanan Publik Pemda. Bantul : Kreasi Wacana
- Hardiyansyah. 2011. Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. Yogyakarta : Gava Media
- Harsono, Hanifah. 2002. Implementasi Kebijakan dan Politik. Bandung : PT. Mutiara Sumber Widya
- Kadji, Yulianto. 2015. Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta dan Realitas. Gorontalo : UNG Press
- Karniawati, N dan Rahmadani, R. 2011. Analisis Kebijakan Penerapan EGovernment Melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) (Suatu Studi Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat). Majalah Ilmiah UNIKOM
- Kurniawan, Agung. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta : Penerbit Pembaharuan
- Langkai, Jeane Elisabeth. 2020. Kebijakan Publik. Malang : CV. Seribu Bintang
- LAKIN Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Kementerian Keuangan. 2020
- Lubis, Zulkarnain, dkk. 2018. Panduan Pelaksanaan Penelitian Sosial. Medan : Perdana Publishing
- Mahmudi. 2007. Manajemen Kinerja Sektor publik. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Moenir, H.A.S. 2015. Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia. Jakarta : PT. Bumi Akasara

- Purwanto,E.A., dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2015. Implementasi Kebijakan Publik.Yogyakarta : GavaMedia
- Rusli, Budiman. 2013. Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif. Bandung : Hakim Publishing
- Setiawan, Guntur. 2004. *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sinambela, Litjan Poltak, dkk. 2007. Reformasi Pelayanan Publik. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sinambela, Litjan Poltak, dkk. 2014. Reformasi Pelayanan Publik. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sore, U.B. dan Sobirin. 2017. Kebijakan Publik. Makassar : CV Sah Media
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Evaluasi. Bandung : CV. Alfabeta
- Sumaryadi, I Nyoman. 2010. Sosiologi Pemerintahan Dari Perspektif Pelayanan, Pemberdayaan, Interaksi, dan Sistem Kepemimpinan Pemerintah Indonesia. Bogor : Ghalia Indonesia
- Sunggono, Bambang. 1994. Hukum dan Kebijaksanaan Publik. Jakarta : PT Karya Unipress
- Tambunan, Tulus T.H. 2004. Globalisasi dan Perdagangan Internasional. Bogor : Ghalia Indonesia
- Tjiptono, Fandy. 1996. Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi Offset
- Triguno. 1997. Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Golden Terayon Press
- Usman &Nurdin. 2002. Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wahab, Solichin Abdul. 1997. Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Wahab, Solichin Abdul. 2001. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Wahab, Solichin Abdul. 2004. Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke

Implementasi Kebijaksanaan Negara. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wasistiono, Sadu. 2001. Kapita Selekta Manajemen Pemerintah Daerah. Sumedang : Alqaprint

Widodo, 2011, Analisis Kebijaksanaan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Jakarta: Sinar Grafik.

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

Winarno, Budi. 2007. Kebijakan Publik: Teori dan Proses, (Edisi Revisi), Yogyakarta: Media Pressindo

2. Jurnal, Majalah dan Tesis

Akib, Haidar. 2010. Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. Jurnal Administrasi Publik, Volume I Nomor I Thn 2010. Hal. 1-11

Alttya Kawengian, Agustinus Pati, Ventje Kasenda. 2018. Implementasi Kebijakan Pemerintah Tentang Alokasi Dana Desa (Suatu Studi di Desa Tempok Selatan Kecamatan Tompas). Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan Volume 1 No. 1 Tahun 2018 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi

Janes Guratan Djermor. 2020. Tinjauan Kebijakan Relaksasi Penyerahan Surat Keterangan Asal Di Masa Pandemi Covid-19. Simposium Nasional Keuangan Negara 2020 Hal. 233 dari 1115

Kadji, Y. (2015). Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik (1st ed., Vol. 4, Issue 1). UNG Press Gorontalo

Rr. Susana Andi Mayrina, Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM, Tahun 2016

Tedi Sudrajat, Agus Mulyana Karsona, Menyoal Makna Netralitas Pegawai Negeri Sipil Dalam Undang-Undang Nomor Tahun 2014 tentang ASN, 2015

Wirasandi, Andi Alga and Yamin, Muhammad Nur and Kahar, Fachri, Implementasi Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam Pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kota Medan, 2019

3. Internet

KBBI Daring. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] Availableat:

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/wewenangdiakses> pada tanggal 20 September

4. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

