

---

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA APARATUR SIPIL NEGARA

**Kurniawan<sup>1</sup>, Willy Tri Hardianto<sup>2</sup>, Agung Suprojo<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Administrasi Publik, Sekolah Pascasarjana Universitas Tribhuwan  
Tunggadewi Malang, Indonesia

<sup>1,2,3</sup>Kurniawan27@gmail.com, willytrihardianto130508@gmail.com, asuprojo5@gmail.com

### ABSTRAK

Faktor terpenting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Alat Umum Negara dipandang sebagai panggilan yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangannya sendiri, bertanggung jawab atas kinerjanya, dan menggunakan meritokrasi dalam pengelolaannya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ASN Kota Malang. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Sub Koordinator Pengembangan Kompetensi dan Staf Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan menentukan informan penelitian. Wawancara, dokumentasi, dan observasi adalah semua metode pengumpulan data. Triangulasi metode analisis data Berdasarkan temuan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan yang berkaitan dengan pertumbuhan sumber daya manusia ASN di Kantor BKPSDM Kota Malang berjalan efektif. Hal ini dapat dilihat dari Sasaran Kebijakan, Sumber Daya, dan Agen Pelaksana telah berfungsi sebagaimana mestinya, seperti yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia manusia yang tergabung dalam ASN Kota Malang, seperti yang terlihat dalam laporan BKPSDM Kota Malang. Setelah dilakukan evaluasi, hal ini Berdasarkan hasil temuan penelitian tidak ada faktor penghambat karena pegawai – pegawai yang bertugas di BKPSDM adalah orang yang sumber daya manusianya unggul dalam memberikan penilaian, evaluasi, dan penghargaan kepada ASN Kota Malang. Dari segi faktor pendukung, fasilitas BKPSDM sudah mumpuni, seperti sarana dan prasarana yang lengkap, seperti gedung, komputer, dan sumber daya pengawasan BKPSDM yang mumpuni sesuai bidangnya.

**Kata Kunci:** Implementasi, Kebijakan Publik, Pengembangan SDM

### PENDAHULUAN

Faktor terpenting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Menurut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Rancangan Besar Reformasi Birokrasi 2010-2025, aparatur, SDM, perhimpunan, peraturan dan pedoman, kewenangan, penyelenggaraan pemerintahan, serta pandangan dan budaya kerja menjadi perhatian utama organisasi. Persoalan aparatur sumber daya manusia Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sebagai pengelola organisasi instansi pemerintah, tugas-tugas yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi harus diselesaikan.

Demikian pula pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam bidang kepegawaian. Sesuai dengan Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil yang merupakan komponen aparatur negara dan berfungsi sebagai pegawai negeri yang memberikan bantuan. secara adil dan merata, mensyaratkan pegawai negeri yang bersih, mampu melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam rangka upaya mewujudkan bangsa yang bersih dari nepotisme, kolusi, dan korupsi.

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 dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan nasional dan tantangan global. Belakangan, kemajuan teknologi dan perkembangan zaman menjadi landasan reformasi kebijakan ini. Sebuah organisasi atau instansi mendapatkan banyak nilai dari departemen sumber daya manusia (SDM)-nya. Akibatnya, faktor manusia harus dikelola dengan baik dengan cara merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi guna meningkatkan komitmen, kualitas, kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas produktif dan menguntungkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sulistiono:2013).

Dalam hal ini, sumber daya manusia aparatur sipil negara sebagaimana dimaksud dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimaknai sebagai suatu profesi yang dituntut untuk mengatur dan mengembangkan diri, memanfaatkan asas kemanfaatan dalam penyelenggaraan aparatur sipil negara dan mempertanggungjawabkan kinerjanya. Sangat penting untuk menyelesaikan perubahan pendekatan di bidang peningkatan kemampuan bagi alat umum negara yang sepenuhnya berniat untuk memiliki pilihan untuk memiliki bantuan bersama yang kuat dan efektif dalam menawarkan publik jenis bantuan. Kapasitas dan struktur lembaga pemerintah harus segera diperiksa secara menyeluruh.

Pengelolaan aparatur sipil negara belum didasarkan pada perbandingan kompetensi dan kredensial kandidat untuk perekrutan, penunjukan, penempatan, dan promosi posisi. Hal ini sejalan dengan pemerintahan yang efektif. Mencermati bagaimana kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya ASN berdasarkan 5 Tahun 2014 harus disikapi untuk memastikan apakah kebijakan tersebut dapat memenuhi tuntutan, kesulitan, dan tuntutan suatu bangsa yang sedang berkembang.

Dalam reformasi birokrasi, kekayaan luar biasa aparatur sipil negara dijadikan sebagai subjek dan objek. Intelektual, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan aparatur sipil negara merupakan potensi yang harus selalu dikembangkan dan ditingkatkan agar dapat digunakan semaksimal mungkin untuk membantu pertumbuhan organisasi publik, khususnya instansi pemerintah.

## **METODE PENELITIAN**

Ketika penelitian dilakukan dalam setting alami dan tidak menghasilkan pengobatan, itu didasarkan pada sudut pandang sumber data daripada sudut pandang peneliti (Sidiq dan Choiri, 2019:15). Mengingat hal di atas, ilmuwan dapat diduga peninjauan semacam ini memanfaatkan strategi subjektif yang bersifat mencerahkan, dengan menggantikan penelitian di Dinas Personalia dan Pengembangan SDM Kota Malang. Domain diatur dengan fokus pada domain tertentu. Dalam penelitian ini, sumber informasi primer dan sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Sampling purposive digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini, dan penelitian itu sendiri, kamera ponsel, kuesioner, dan stasioner sebagai instrumen. Prosedur menyajikan data, mereduksi data, dan menarik kesimpulan setelah menggunakan triangulasi teknik untuk menguji validitas atau akurasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mewujudkan agar pembangunan dan tata kelola dapat terjadi, sistem akuntabilitas yang tepat, transparan, terukur, dan sah harus dikembangkan dan dilaksanakan terjadi tanpa nepotisme, kolusi, korupsi, atau bentuk-bentuk nepotisme lainnya. Instruksi Presiden No. dikeluarkan sesuai amanat Ketetapan MPR RI Nomor XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, keduanya berkaitan dengan hal ini. Keputusan Kepala Badan TUN Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah dan Surat Keputusan Kepala Badan Tata Usaha Negara Nomor: keduanya menguraikan tata cara penyusunannya. Lihat 239/IX/ 6/ 8/20 03. Perubahan Pedoman teknis, pelaporan kinerja, kesepakatan kinerja dan tata cara review laporan kinerja juga tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2014 Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Laporan Kinerja BKPSDM Kota Malang disusun berdasarkan permasalahan tersebut di atas berdasarkan Rencana Strategis Badan Pengembangan Kepegawaian dan SDM Kota Malang Tahun 2018–2023 Laporan kinerja ini juga akan memuat laporan kinerja Badan Pengembangan SDM Kota Malang. Kebijakan BKPSDM Kota Malang yang dilaksanakan pada prinsipnya bertujuan untuk mendorong manajemen yang baik.

### **Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kota Malang**

Model Carl Van Horn dan Donald van Metter digunakan peneliti untuk mengevaluasi efektivitas Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kota Malang. belajar:

#### **1. Tujuan dan Ukuran Kebijakan**

Jika ukuran dan tujuan kebijakan dapat dicapai dalam lingkungan sosial dan budaya di mana pelaksana kebijakan beroperasi, maka keberhasilan dapat dijadikan ukuran kinerja. berhasil ketika tujuan atau tindakan kebijakan terlalu idealis (atau bahkan utopis) untuk diterapkan oleh warga negara. Dengan demikian, mengingat efek samping dari pertemuan yang diharapkan dapat dibangun oleh ukuran dan target strategi BKPSDM Kota Malang Aset ASN, khususnya di wilayah Pemda Malang.

Menurut wawancara peneliti dengan Ibu Fitri, bagian penilaian kinerja dan penghargaan menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, ukuran dan tujuan kebijakan ditentukan oleh kualitas SDM pemerintah yang ada. Jika sumber daya manusia pemerintah sudah berkualitas maka dapat mewujudkan good governance dan menetapkan tujuan kebijakan yang memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sangat penting untuk memiliki pemahaman tentang tujuan kebijakan publik dan tujuan standar. Ketika pelaksana tanpa pemahaman yang lengkap tentang tujuan dan standar kebijakan, implementasi kebijakan yang berhasil mungkin gagal. Sikap orang-orang yang menerapkan standar dan kebijakan terkait erat dengan tujuan kebijakan. Faktor penting lainnya adalah bagaimana perasaan pelaksana kebijakan tentang tujuan dan standar kebijakan. Karena mereka menolak atau tidak memahami tujuan suatu kebijakan, implementasi dapat gagal untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

#### **2. Kemampuan.**

Kapasitas untuk menggunakan sumber daya yang ada sangat penting untuk keberhasilan proses implementasi kebijakan. Sumber daya yang paling berdampak pada keberhasilan proses implementasi adalah manusia. Tahapan-tahapan tertentu dari proses implementasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh kebijakan yang diputuskan secara apolitis. Namun, sangat sulit untuk mengantisipasi kinerja kebijakan publik ketika sumber daya tersebut tidak memiliki kompetensi dan kapabilitas.

Namun, selain SDM, keuangan dan waktu juga harus diperhitungkan. Hal ini karena, suka atau tidak suka, mencapai tujuan kebijakan akan sulit bahkan jika tersedia sumber daya manusia yang kompeten dan mampu dan dana tidak bisa didistribusikan melalui anggaran. Sumber daya waktu adalah cara yang sama. Ketika SDM aktif dan pengeluaran aset bekerja dengan cara yang baik, namun ada masalah dengan waktu yang terlalu dekat, jadi ini juga bisa menjadi alasan kekecewaan terhadap metodologi eksekusi. Berdasarkan laporan

BKPSDM Kota Malang dapat ditarik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia ASN di Kota Malang sangat baik berdasarkan hasil wawancara.

### 3. Karakteristik Agen Pelaksana

Baik organisasi formal maupun informal yang akan terlibat dalam implementasi kebijakan publik termasuk dalam kategori lembaga pelaksana. Hal ini sangat penting karena karakteristik yang sesuai dan cocok bagi agen pelaksana akan berdampak signifikan terhadap kinerja (publik) implementasi kebijakan. Misalnya, dalam hal memberlakukan sekema masyarakat yang bertujuan demi mengubah sifat manusia secara mendasar, delegasi yang bertanggung jawab untuk menerapkan kebijakan tersebut harus tegas, tangguh, dan teliti ketika harus mematuhi aturan dan sanksi hukum yang terkait. Saat memilih lembaga pelaksana, ruang lingkup atau area implementasi kebijakan juga harus dipertimbangkan. Jumlah agen yang terlibat dalam implementasi kebijakan meningkat seiring dengan cakupannya.

Dari hasil wawancara terungkap bahwa aparat pelaksana ASN Kota Malang memiliki karakteristik yang sangat baik, dan evaluasi serta laporan BKPSDM Kota Malang mengungkapkan bahwa ASN Kota Malang memiliki tenaga terampil untuk menjalankan tanggung jawabnya.

Menurut penjelasan Ibu Fitri Kuriana Annisah, para pelaksana di BKPSDM Kota Malang merasa sudah mengenal atau memahami sendiri fungsi-fungsi yang dilakukan oleh aparat tersebut, terbukti dari data yang disajikan di atas.

### Faktor Penghambat dan Pendukung

Hal ini merupakan pengulangan dari filosofi organisasi “man behind the gun”, yang menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berfungsi organisasi adalah “penggeraknya”. Demikian pula dengan pemerintah daerah, konsekuensi logis dari pemberlakuan kebijakan otonomi daerah adalah bahwa pemerintah daerah melalui aparat atau sumber daya manusianya dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang prima, antara lain cepat, tepat, transparan, tanggap, akuntabel, dan kompeten di bidangnya masing-masing.

Di BKPSDM, faktor-faktor berikut dapat membantu atau menghambat pelaksanaan pengembangan pelatihan:

#### 1. Variabel Pendukung

Ibu Fitri menyampaikan bahwa variabel pendukung eksekusi strategi dalam menciptakan SDM PNS di Kota Malang adalah:

- a. Dukungan dari rekan kerja
  - b. Dedikasi; dan
  - c. Teknologi yang Baik
- #### 2. Variabel penghambat

Data yang disajikan di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa faktor penghambat dalam hal ini adalah adanya faktor penghambat baik internal maupun eksternal itu sendiri. Sedangkan faktor internal dirasakan tidak ada, faktor eksternal khususnya yang berkaitan dengan penganggaran karena proses anggaran menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan tersebut.

### KESIMPULAN

Berkaitan dengan temuan penelitian berjudul “Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kota Malang”, dapat diestimasi kemakmurannya dengan menggunakan Model Hipotesis van Metter dan Carl Van Horn (1975):

Implementasi kebijakan dalam pengembangan SDM pada Hal ini telah dicermati dengan jelas oleh ASN di Dinas Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Malang dari Tujuan Kebijakan, Sumber Daya, Agen Pelaksana sudah berjalan dengan semestinya ini bisa dibuktikan dengan sumber daya manusia yang dimiliki ASN Kota Malang yang dimana dapat

dilihat dari laporan BKPSDM Kota Malang. Hal ini dilakukan setelah dilaksanakan evaluasi dan adapun yang menjadi faktor pendukung adalah fasilitas BKPSDM yang mampuni, seperti sarana dan prasarana yang lengkap, seperti Gedung, Komputer dan Sumber Daya pegawai BKPSDM yang mampuni sesuai bidangnya, berdasarkan hasil penelitian bahwa tidak ada faktor penghambat, karena pegawai-pegawai yang bertugas di BKPSDM adalah orang-orang yang memiliki SDM yang unggul dalam memberikan penilaian, evaluasi serta penghargaan kepada ASN Kota Malang.

**REFERENSI**

- Akib, H. 2010. Implementasi: Apa, Mengapa, Dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*. 1(1): 1-11.
- Amella, D., Budiarti, I. 2018. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Aia Financial Cabang Bandung. 1-9.
- Ari, E. A. (2021). Penerapan Pasal 3 Angka 11 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Ende. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(1), 269-284.
- Hamid, A. 2020. Pengembangan sumber daya manusia (SDM). (Internet). <https://bdkbanjarmasin.kemenag.go.id/berita/pengembangan-sumber-daya-manusia-sdm>. Diakses pada 8 Oktober 2021.
- Harahap, S. R. 2016. Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja Dan Mutu Pelayanan Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. *Analytica Islamica*. 5(1): 149-168.
- Hardani, dkk. 2020. Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif. Pustaka Ilmu. Yogyakarta.
- Hariadi, D. 2011. Analisis Kebijakan Implementasi E-Government Terhadap Pelayanan Kependudukan dan Perekonomian Di Kabupaten Sragen. (Tesis). Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Hartanto, S. B. 2015. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan. *Jurnal intelegensia*. 3(2): 19-27.
- Hasanah, H. 2016. Teknik-Teknik Observasi. (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial). *Jurnal At-Taqaddum*. 8(1): 21-46.
- Hijriah. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. 4(5): 37-50. ISSN: 2302-2019.
- Huda, M. C. (2018). Meneguhkan Pancasila Sebagai Ideologi Bernegara. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 1(1), 78-99.
- Indonesia, Pemerintah Negara Republik. "Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara." (2014).
- Pasiak, Pit. "Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung." *Lex Administratum* 8.2 (2020).
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Putra, Y. D., & Sobandi, A. 2019. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. 4(1): 127-133.
- Runi, A. 2019. Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa. (Skripsi). Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "AMPD". Yogyakarta.

- Satria, B. A. 2020. Studi Implementasi Kebijakan Sistem Resi Gudang Pada Komoditi Lada Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal ilmu administrasi publik*. 8(2): 333-346.
- Selviana, N. 2018. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Takalar. (Skripsi). Fakultas ekonomi dan bisnis: universitas muhammadiyah makassar.
- Setiawan, A., Putra, F., dkk. 2015. Pelatihan Dan Pengembangan SDM. (Makalah). Fakultas Ilmu Administrasi: Universitas Brawijaya.
- Sidiq, U., & Choiri, M. 2019. Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan. *Nata Karya*. Ponorogo.
- Taufiqurokhman. 2014. Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Moestopo Beragama (Pers).
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah