

# Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Pada Sekretariat Daerah Kota Dumai

Rudi Iskandar

Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Riau

Korespondensi : rudi80.iskandar@gmail.com

## Abstrak

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara, dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi pemerintah menerbitkan Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Untuk menjalankan perannya sebagai pelayanan publik, perekat persatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik, setiap aparatur sipil negara berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Hal tersebut bertujuan untuk menghasilkan kinerja aparatur sipil negara yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Dumai yang dilakukan melalui tahapan: penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; Pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan evaluasi pengembangan kompetensi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang bersifat deskriptif. Fokus penelitian ini menekankan pada model implementasi Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Dumai belum dilaksanakan secara efektif.

**Kata kunci:** reformasi birokrasi; implementasi kebijakan; pengembangan kompetensi.

## Abstract

*Bureaucratic reform aimed at creating a government bureaucracy that is professional with the characteristics, integrate, high performance, free and clear of corruption, capable of serving the public, neutral, prosperous, dedicated, and uphold the basic values and code of ethics of the state apparatus, in order to support the acceleration of reforms bureaucratic government issued Law No. 5 of 2014 concerning the State Civil Apparatus. To carry out its role as a public service, adhesives national unity and implementing public policies, each apparatus qualify for state civil competence development. It aims to produce civilian state apparatus performance optimal. This study aims to determine the implementation of the Public Administration Institute regulation number 10 of 2018 on Civil Servants competence development in Dumai City Secretariat conducted through the following stages: the preparation of the competence needs and development plans; Implementation of competency development; and evaluation of competency development. The method used is qualitative descriptive phenomenology approach. The focus of this study emphasizes the implementation model of Edward III which include communication, resources, disposition, and a bureaucratic structure. The results showed that the implementation of the policy of the Civil Service competence development in Dumai City Secretariat has not been implemented effectively.*

**Key words:** *bureaucratic reform; policy implementation; competency development.*

## 1. PENDAHULUAN

Misi Pembangunan Kota Dumai salah satunya adalah “mewujudkan pemerintahan yang efektif, bersih melalui penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, aspiratif, partisipatif dan transparan”, yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan sasaran meningkatnya kualitas

dan profesionalisme penyelenggaraan pemerintah daerah. Adapun isu strategis tersebut berkenaan dengan permasalahan masih rendahnya kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia aparatur. Hal tersebut akan sangat berdampak dalam peningkatan investasi dan kemajuan daerah serta keberhasilan dalam mewujudkan misi pembangunan Kota Dumai tersebut.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Tujuannya untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi pemerintah menerbitkan Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menggantikan Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999, yang tujuannya untuk mewujudkan tata kelola aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah nomor 17 Tahun 2020 adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat. Dalam rangka menjalankan perannya sebagai pelayanan publik, perekat persatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik, setiap aparatur sipil negara berhak mendapatkan pengembangan kompetensi.

Menurut Pasal 21 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Menurut Pasal 69 pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kompetensi dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas, kompetensi tersebut meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Pengembangan kompetensi PNS harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi sebagai penghargaan dapat diberikan kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 162 dinyatakan bahwa pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit, diantaranya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS serta mendorong peningkatan profesionalisme PNS. Dalam menyelenggarakan manajemen karier PNS, Instansi Pemerintah harus menyusun Standar Kompetensi Jabatan dan Profil PNS. Dalam Pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dinyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Menurut Pasal 211 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 bahwa pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan (untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui Pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan) dan pelatihan (dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal).

Ketentuan teknis mengenai pengembangan kompetensi dalam rangka peningkatan kapasitas dan

profesionalisme sumber daya manusia aparatur mengacu pada peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang menjadi pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui tahapan: penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan evaluasi pengembangan kompetensi.

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dilaksanakan oleh Pejabat Yang Berwenang (PyB) dan ditetapkan, dilaksanakan, dan dievaluasi pelaksanaannya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk jangka waktu 1 (satu) tahun, pembiayaannya tercantum dalam rencana kerja anggaran tahunan Instansi Pemerintah. Tahapan dalam penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi dilaksanakan melalui: inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS; verifikasi rencana pengembangan kompetensi; dan validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

Inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dalam organisasi, memerlukan paling sedikit: profil PNS; data hasil analisis kesenjangan kompetensi; dan data hasil analisis kesenjangan kinerja. Kegiatan inventarisasi menghasilkan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dan jalur pengembangan kompetensi, dilakukan dengan memperhatikan: dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan instansi pemerintah; dan standar kompetensi jabatan. Pertimbangan terhadap inventarisasi dilakukan oleh atasan langsung PNS serta dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan susunan dan kedudukan unit kerja dalam Instansi Pemerintah. Hasil inventarisasi yang telah mendapatkan pertimbangan disampaikan kepada PyB.

Verifikasi merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi yang akan dikembangkan, dilakukan oleh PyB memerlukan paling sedikit: kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan; kesesuaian jalur pengembangan kompetensi; pemenuhan 20 (dua puluh) JP pengembangan kompetensi pertahun; ketersediaan anggaran; dan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi. Dalam melaksanakan verifikasi harus memperhatikan: dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan instansi pemerintah; standar kompetensi jabatan; dan manajemen talenta. Validasi merupakan kegiatan pengesahan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi untuk anggaran tahun berikutnya.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi mengacu pada rencana pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi tahunan yang ditetapkan PPK. Bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas: pendidikan (dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang Pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan); dan/atau pelatihan klasikal (dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas) dan non klasikal (dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/ atau pembelajaran di luar kelas). Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi mengacu pada Rencana Pengembangan Kompetensi PNS tingkat instansi tahunan yang ditetapkan PPK dan harus dipantau oleh PPK.

Evaluasi Pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan dan pengembangan karier, dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap: kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan kemanfaatan antara pelaksanaan Pengembangan Kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai. Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan PyB dan dilaporkan kepada PPK, hasilnya disampaikan kepada LAN pada triwulan pertama tahun berikutnya.

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kota Dumai berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 harus dilaksanakan secara

baik karena perannya yang sangat strategis dalam menyiapkan SDM sektor publik yang kompeten dan profesional, serta kebijakan tersebut mampu menjadi solusi atas perkembangan kebutuhan, tuntutan nasional dan tantangan global terhadap pengembangan kompetensi aparatur sipil negara seperti yang diharapkan. Profesionalitas merupakan kunci keberhasilan PNS dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa, salah satu upayanya adalah melalui pengembangan kompetensi. Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta Pendidikan dan pelatihan. (Suwatno: 2018:105).

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah melakukan evaluasi terhadap penerapan sistem merit aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kota Dumai pada tanggal 4 Februari 2021, bahwa Pemerintah Kota Dumai belum melakukan analisis kesenjangan kompetensi (karena belum memiliki standar kompetensi jabatan) dan kesenjangan kinerja pegawai, belum melaksanakan diklat sesuai kebutuhan individu dan belum melaksanakan peningkatan kompetensi melalui magang/pertukaran pegawai, mentoring dan konseling. Menurut laporan hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (PIP ASN) Tahun 2019 dari Direktorat Jabatan Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara (JASN BKN) Tahun 2020, nilai Indeks Profesionalitas ASN Pemerintah Kota Dumai adalah 64,0. Ada 4 (empat) indikator penilaian yaitu: kualifikasi pendidikan; kompetensi; kinerja; dan disiplin. Nilai dimensi kompetensi PIP ASN Kota Dumai adalah 22,0; termasuk dalam kategori rendah. Indikator dimensi kompetensi seluruh PNS di Kota Dumai yang digunakan adalah data/Riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti terdiri dari atas: Diklat Kepemimpinan (bagi Pejabat Struktural), Diklat Fungsional (bagi Pejabat Fungsional), Diklat Teknis (bagi Pejabat Struktural, Fungsional dan Pelaksana), dan Seminar/ Workshop/ Magang/ Kursus/ Sejenis (bagi Pejabat Struktural, Fungsional dan Pelaksana).

Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa penganggaran pengembangan kompetensi ada pada masing-masing perangkat daerah yang mendapatkan pengembangan kompetensi hanya sebahagian PNS bahkan bisa berulang kali dan pengembangan kompetensi tidak sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir, sehingga terjadi pemborosan anggaran. Kepala perangkat daerah selaku pengguna anggaran seharusnya lebih selektif terhadap pengembangan kompetensi PNS sesuai kebutuhan organisasi dan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap PNS untuk dikembangkan kompetensinya dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang dibuat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai, Pemerintah Kota Dumai mempunyai 34 (tiga puluh empat) perangkat daerah dimana salah satunya adalah sekretariat daerah yang mempunyai tugas membantu walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif dan dipimpin oleh sekretaris daerah (sekda). Dalam hal implementasi peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, sekretariat daerah dapat dijadikan pedoman ataupun percontohan bagi perangkat daerah lainnya karena merupakan organisasi yang cukup lengkap dan mempunyai peranan strategis dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Setiap Bagian mempunyai 3 (tiga) subbagian, sehingga secara keseluruhan menjadi 36 subbagian, dengan jumlah pegawai seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Jumlah PNS dan TKPK Sekretariat Daerah Kota Dumai, Mei 2021

No	Bagian	PNS	TKPK	Jumlah
1	Sekda, Assisten Dan Staf Ahli	4	0	4
2	Tata Pemerintahan	8	0	8
3	Kesejahteraan Rakyat	9	6	15
4	Hukum	6	7	13
5	Kerja Sama	7	0	7
6	Perekonomian	8	0	8
7	Administrasi Pembangunan	5	4	9
8	Pengadaan Barang Dan Jasa	12	9	21
9	Sumber Daya Alam	10	0	10
10	Umum	16	19	35
11	Organisasi	8	1	9
12	Protokol Dan Komunikasi Pimpinan	18	0	18
13	Perencanaan Dan Keuangan	13	4	17
<b>Total</b>		<b>124</b>	<b>50</b>	<b>174</b>

Sumber: Data PNS dan TKPK Sekretariat Daerah Kota Dumai, 2021

Menurut Pasal 25 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas pendidikan; dan/atau pelatihan. Pengembangan kompetensi PNS Sekretariat Daerah Kota Dumai jalur Pendidikan dan pelatihan seperti pelatihan struktural (diklat kepemimpinan) belum terlaksana dengan baik seperti terlihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Pejabat Struktural Sekretariat Daerah Kota Dumai yang belum mengikuti Pelatihan Struktural (Diklat Kepemimpinan) sampai dengan Tahun 2020

No	Jenis Jabatan	Jumlah Jabatan Struktural	Jumlah Pejabat Struktural yang ada (Orang)	Jumlah Pejabat Struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan s/d Tahun 2020 (Orang)	Persentase Pejabat Struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan (%)
1	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	1	1	-	0
2	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	6	3	1	33

3	Administrator	12	11	1	9
4	Pengawas	36	33	9	27

Sumber: Data Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kota Dumai, 2020

Pelatihan manajerial seperti pelatihan kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi PNS yang menduduki jabatan struktural, sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Masih terdapat pejabat struktural Sekretariat Daerah Kota Dumai yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan seperti pada tabel 1.2 diatas. Hal tersebut berpengaruh pada indeks profesionalitas ASN tersebut karena pelatihan kepemimpinan merupakan salah satu indikator dalam pengukurannya.

Tabel 1.3

Kegiatan Diklat Kepemimpinan (Pejabat Struktural) Kota Dumai Tahun 2016 Sampai dengan Tahun 2020

No	Tahun	Pelatihan Kepemimpinan Tk.II (JPT)	Pelatihan Kepemimpinan Tk.III (Administrator)	Pelatihan Kepemimpinan Tk.IV (Pengawas)
1	2016	-	2	-
2	2017	-	-	-
3	2018	2	15	-
4	2019	5	11	20
5	2020	-	-	-

Sumber: Data Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kota Dumai, 2020

Dari tabel 1.3 terlihat kondisi pengembangan kompetensi yang belum terlaksana dengan baik, salah satu faktor penyebabnya anggaran yang dibutuhkan cukup besar sehingga perlu komitmen dari PPK untuk dapat menjadikan hal tersebut menjadi kegiatan prioritas. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 harus diimplementasikan agar tujuan pengembangan kompetensi PNS di Kota Dumai bisa tercapai. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, langkahnya yaitu dalam bentuk program atau melalui formulasi turunan kebijakan dari kebijakan publik tersebut (Riant Nugroho: 2008:432). Meter dan Horn dalam Hiplunudin (2017:36) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan.

## 2. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian ini bersifat deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena, menjelaskan gambaran keadaan obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang nampak sebagaimana adanya, dalam hal ini menggambarkan pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kota Dumai di Kota Dumai. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Dumai. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yang mana penentuan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang-orang yang mengetahui dan terlibat dalam dan telah di tentukan sebelumnya. Untuk mendapatkan data penulis melakukan observasi deskriptif dan juga wawancara secara mendalam pada informan inti dan informan pendukung sehingga akan didapatkan data yang valid.

### 3.HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018

Implementasi peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 harus dilaksanakan secara baik karena perannya yang sangat strategis dalam menyiapkan SDM sektor publik yang kompeten dan professional, serta kebijakan tersebut mampu menjadi solusi atas perkembangan kebutuhan, tuntutan nasional dan tantangan global terhadap pengembangan kompetensi aparatur sipil negara seperti yang diharapkan. Profesionalitas merupakan kunci keberhasilan PNS dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa, salah satu upaya nya adalah melalui pengembangan kompetensi.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, langkahnya yaitu dalam bentuk program atau melalui formulasi turunan kebijakan dari kebijakan publik tersebut (Riant Nugroho: 2008:432). Meter dan Horn dalam Hiplunudin (2017:36) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu: (a) Komunikasi; (b) Sumberdaya; (c) Disposisi; (d) Struktur Birokrasi.

Untuk lebih mengetahui bagaimana implementasi peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS pada Sekretariat Daerah Kota Dumai dapat di jelaskan sebagai berikut:

##### 3.1.1. Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”. Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III dalam Widodo (2010:97) perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi oleh penulis disini ialah komunikasi yang didalamnya mengandung suatu penyampaian yang baik, kejelasan serta kosistensi atau tidak berubah-ubah. Seperti halnya sosialisasi peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018. Sosialisasi merupakan suatu upaya penyampaian informasi tentang adanya peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018. 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 imlpementasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa jumlah PNS yang menjadi target sasaran dari implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS di Kota Dumai per 31 Desember 2020 sebanyak 3.944 pegawai. Dengan jumlah jabatan 773 jabatan struktural, 1.316 jabatan pelaksana/staf dan 1.855 jabatan fungsional.

Tabel 3.1  
Persentase Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah PNS	Persentase
1	S3	4	0,10
2	S2	319	8,09

3	S1/D4/Sederajat	2379	60,32
4	D3	525	13,31
5	D1/D2/SMA/Sederajat	692	17,55
6	SD/SMP/Sederajat	25	0,63

Sumber: Data Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kota Dumai, 2020

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Dumai adalah perangkat daerah yang mempunyai tugas dan fungsi salah satunya adalah pengembangan kompetensi PNS. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Kota Dumai terdiri dari pengembangan kompetensi jalur pendidikan dan jalur pelatihan. Jalur pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar dan izin belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi dengan mengacu pada Peraturan Walikota Dumai Nomor 6 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Dumai yang mencabut Peraturan Walikota Dumai nomor 5 Tahun 2009 tentang Tata Cara dan Persyaratan Pengiriman Mahasiswa Tugas Belajar dan Pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Dumai.

Tabel 3.2

Tugas Belajar dan Izin Belajar PNS Kota Dumai Tahun 2016-2020

No	Tahun	PNS Tugas Belajar (orang)	PNS Izin Belajar (orang)
1	2016	14	76
2	2017	2	57
3	2018	6	95
4	2019	5	124
5	2020	4	144

Sumber: Data Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kota Dumai, 2020

Dari tabel 3.2 terlihat pengembangan kompetensi PNS Kota Dumai jalur pendidikan yang melakukan izin belajar jumlahnya sangat banyak dibandingkan tugas belajar, ini disebabkan PNS izin belajar lebih mudah diberikan rekomendasi oleh pimpinan karena tidak meninggalkan tugas kedinasannya serta tidak perlu mengundurkan diri dari jabatannya. Sedangkan PNS tugas belajar harus mengundurkan diri dari jabatannya dan dibebaskan dari tugas kedinasannya. Sedangkan pengembangan kompetensi jalur pelatihan yang telah dilakukan melalui pola klasikal dan non klasikal, diantaranya pelatihan dasar calon PNS, pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, seminar / workshop/ bimtek/ sosialisasi/ kursus/ sejenis.

Aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan telah terlaksana meskipun belum efektif, karena dari sosialisasi maupun bimbingan teknis terkait peraturan LAN nomor 10 Tahun 2018 serta permintaan data pengembangan kompetensi kepada Perangkat Daerah telah dilakukan oleh BKPSDM Kota Dumai tetapi belum banyak yang memberikan data bahkan ada yang tidak merespon. Sebagai implementor kebijakan pengembangan kompetensi PNS, BKPSDM Kota Dumai telah mulai mempersiapkan inventarisasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi melalui data profil PNS yang akan dikembangkan dan data kesenjangan kompetensi dan kinerja. Standar kompetensi jabatan yang menjadi acuan data kesenjangan kompetensi hanya sebagian yang ada sehingga menyulitkan dalam menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

### 3.1.2. Sumber Daya

Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS dapat dikatakan efektif dan berhasil jika didukung sumber daya

yang memadai, seperti sumber daya informasi, kewenangan, manusia, anggaran, dan fasilitas. Informasi dan kewenangan adalah faktor penting dalam implementasi kebijakan, terutama adalah informasi yang relevan dengan implementasi kebijakan. Wewenang berperan dalam meyakinkan dan menjamin agar kebijakan yang diimplementasikan sesuai dengan tujuan dan harapan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai merupakan perangkat daerah yang berwenang menjadi fasilitator dan implementor kebijakan pengembangan kompetensi PNS di Kota Dumai. Pengetahuan, kemampuan dan kompetensi yang dimiliki PNS Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya adalah cukup baik dan potensial, didukung oleh sumber daya manusia sebanyak 30 (tiga puluh) personel dan secara umum memiliki kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang baik dibidangnya. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu Pasca Sarjana (S2) sebanyak 7 (tujuh) orang, Sarjana (S1) sebanyak 14 (empat belas) orang, D III 3 sebanyak 3 (tiga) orang dan SLTA sebanyak 6 (enam) orang. Implementasi kebijakan tidak akan berhasil apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang cukup baik secara kualitas maupun kuantitas. Kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi yang dimiliki dibidangnya. Adapun kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk melingkupi seluruh kelompok sasaran.

Sumber daya anggaran dalam implementasi kebijakan berkenaan dengan tersedianya anggaran atas suatu program atau kebijakan untuk menjamin terlaksananya sebuah kebijakan. Tanpa dukungan anggaran yang memadai sebuah kebijakan tidak akan berjalan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, karena anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian terhadap sebuah kegiatan. Anggaran berperan sebagai motor penggerak terlaksananya program dan kegiatan. BKPSDM belum didukung dengan anggaran yang memadai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu pengembangan sumber daya manusia.

Sumber daya berupa fasilitas seperti gedung, peralatan perkantoran, perlengkapan juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dan sangat menunjang dalam keberhasilan implementasi sebuah program dan kebijakan. Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai implementor kebijakan pengembangan kompetensi PNS, BKPSDM Kota Dumai belum didukung sarana dan prasarana yang memadai baik dari segi gedung, peralatan maupun perlengkapan yang dibutuhkan. Untuk pelaksanaan diklat seperti Pelatihan Dasar CPNS dan Diklat Kepemimpinan bagi Pejabat Administrator dan Pengawas dilakukan dengan pola pengiriman ke lembaga diklat yang berakreditasi.

### 3.1.3. Disposisi

Komitmen para implementor kebijakan pada dasarnya akan merangsang mereka untuk selalu antusias dalam melaksanakan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Sementara itu kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada pada aturan dan ketentuan program yang harus dilaksanakan. Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting dalam mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan meliputi komitmen yang kuat dan kejujuran. Sikap dari para implementor kebijakan sangat menentukan keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Apabila implementor memiliki sikap yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan tersebut dengan baik sebagaimana yang diinginkan oleh si pembuat kebijakan. BKPSDM Kota Dumai selaku implementor kebijakan pengembangan kompetensi PNS memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

### 3.1.4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan tatanan organisasi yang mengatur pedoman kerja dan penjabaran wilayah tanggung jawab setiap aparatur pelaksana kebijakan. Dalam implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama dari banyak pihak. Struktur birokrasi harus kondusif terhadap implementasi kebijakan agar kebijakan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan tidak ada hambatan yang berarti. Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 203) terdapat dua karakteristik utama, yakni *Standard Operating Procedures (SOP)* dan Fragmentasi.

#### *Standart Operational Procedure (SOP)*

Prosedur operasi yang standar atau SOP merupakan salah satu dari aspek struktur organisasi yang berfungsi menjadi pedoman bagi implementor untuk bertindak. BKPSDM Kota Dumai memiliki SOP yang jelas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, salah satunya adalah SOP pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi jalur pendidikan. Dengan adanya SOP dari setiap program maupun kegiatan maka tujuan dan sasaran dari kegiatan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien.

#### Fragmentasi

BKPSDM sebagai implementor kebijakan pengembangan kompetensi PNS dituntut untuk mampu berkoordinasi secara baik dengan semua pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, dalam hal ini adalah semua organisasi perangkat daerah yang ada di Kota Dumai. Dikarenakan BKPSDM merupakan fasilitator sekaligus implementor yang bertanggung jawab melaksanakan tugas pengembangan kompetensi PNS Kota Dumai yang terdiri dari 40 (empat puluh) Perangkat Daerah dan mempunyai wilayah yang sangat luas, dalam pelaksanaannya pasti akan menemukan hambatan-hambatan.

### 3.2. Faktor Penghambat Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 Pada Sekretariat Daerah Kota Dumai

Hasil penelitian menemukan bahwa faktor penghambat Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 Pada Sekretariat Daerah Kota Dumai adalah faktor komunikasi dan disposisi atau sikap pelaksana. Kurangnya intensitas sosialisasi kebijakan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, menimbulkan kurangnya pemahaman para implementor dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Adanya implementor di tingkat Sub Bagian yang belum melakukan penilaian kesenjangan kompetensi terhadap jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional dibawahnya sehingga pemenuhan pengembangan kompetensi minimal 20 JP setiap PNS belum terlaksana.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan dengan menggunakan teori yang sudah dilakukan oleh peneliti pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara umum implementasi Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Dumai belum berjalan sebagaimana mestinya. Belum ditetapkannya kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian menyebabkan pelaksanaan pengembangan kompetensi menjadi tidak efektif. Ditemukan belum adanya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang merupakan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan, sehingga data hasil analisis kesenjangan kompetensi (perbandingan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki) belum ada, ini

- menyebabkan pemenuhan pengembangan kompetensi bagi PNS belum terlaksana sepenuhnya. Ditemukan juga adanya pejabat struktural pada Sekretariat Daerah Kota Dumai yang belum mengikuti dan lulus pelatihan manajerial atau pelatihan kepemimpinan, dan PNS yang belum mengikuti diklat teknis dan diklat fungsional artinya ini menyebabkan nilai indeks profesionalitas ASN pada Sekretariat Daerah Kota Dumai menjadi rendah.
2. Faktor yang menghambat Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Dumai adalah faktor komunikasi dan disposisi atau sikap pelaksana. Kurangnya intensitas sosialisasi kebijakan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, menimbulkan kurangnya pemahaman para implementor dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Adanya implementor di tingkat Sub Bagian yang belum melakukan penilaian kesenjangan kompetensi terhadap jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional dibawahnya sehingga pemenuhan pengembangan kompetensi minimal 20 JP setiap PNS belum terlaksana.

## 5. SARAN

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Dumai sebagai Bagian yang mempunyai tugas pokok dan fungsi menyusun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) agar segera merumuskan dan menyusun SKJ sehingga tidak ada lagi implementor yang tidak melakukan penilaian kesenjangan kompetensi dan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dapat dilaksanakan oleh PyB, ditetapkan, dilaksanakan, dan dievaluasi pelaksanaannya oleh PPK.
2. Dalam rangka pencapaian misi pembangunan Kota Dumai, perlu dilakukan kesepakatan komitmen bersama untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia aparatur melalui pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS Kota Dumai khususnya pada Sekretariat Daerah dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arifin Tahir (2014). *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- [2] Awan Y. Abdoellah, Yudi Rusfiana (2016). *Teori & Analisis Kebijakan Publik*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- [3] Dunn, N., William, (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Edisi Ke-2, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., A Simon & Schuster Co., Terjemahan dari Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- [4] Erwan Agus Purwanto, Dyah Ratih Sulistyastuti (2015). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- [5] Faried Ali, Andi Syamsu Alam (2012). *Studi Kebijakan Pemerintah*. Cetakan Kesatu. Bandung: Refika Aditama.

- [6] Leo Agustino (2020). *Dasar-dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi ke-2)*. Bandung: CV. Alfabeta
- [7] Moeheriono (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Cetakan Ke-2*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- [8] Moleong, Lexy J. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- [9] Parson, Wayne (2006). *Public Policy, Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan*, Jakarta: Kencana.
- [10] Riant Nugroho (2009). *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- [11] Sedarmayanti (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- [12] Subarsono, AG. (2005). *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Fajar
- [13] Sudarmanto (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [14] Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- [15] Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- [16] Suwatno, Donni Juni Priansa (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- [17] Zuchri Abdussamad (2016). *Kompetensi Aparat Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.