IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN KEPEGAWAIAN OLEH PEMERINTAH DAERAH PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA DALAM PROMOSI JABATAN DI KABUPATEN BULUKUMBA

THE IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY BY LOCAL GOVERNMENT ON POSITION PROMOTION IN BULUKUMBA REGENCY



Tesis

Oleh:

HERMAWATI MAPPIWALI

Nomor Induk Mahasiswa: 105 03 10 008 14

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR 2016

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN KEPEGAWAIAN OLEH PEMERINTAH DAERAH PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA DALAM PROMOSI JABATAN DI KABUPATEN BULUKUMBA

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Magister

Program Studi

Magister Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan oleh

HERMAWATI MAPPIWALI

Nomor Induk Mahasiswa: 105 03 10 008 14

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR 2016

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN KEPEGAWAIAN **OLEH PEMERINTAH DAERAH PADA KANTOR DINAS** PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA DALAM PROMOSI JABATAN DI KABUPATEN BULUKUMBA

Yang Disusun dan Diajukan oleh

HERMAWATI MAPPIWALI

Nomor Induk Mahasiswa: 105 03 10 008 14

Telah Dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis pada Tanggal 14 November 2016

> Menyetujui Komisi Pembimbing

Dr. H. Muhlis Madani, M.Si.

Ketua

Dr. Nuryanti Mustari, S.IP., M.Si.

Sekretaris

Mengetahui,

Direktur Program ₱ascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik

Prof. Dr. H. M. Ide Said D.M., M.Pd. NBM: 988 463

Dr. Abdul Mabsyar, M.Si. NBM: 783 146

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

Peraturan Kebijakan : Implementasi Judul Tesis

Hermawati Mappiwali

Kepegawaian Oleh Pemerintah Daerah Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Di

Jabatan Olahraga dalam Promosi

Kabupaten Bulukumba

105 03 10 008 14 NIM

Nama Mahasiswa

Magister Administrasi Publik Program Studi

Telah diuji dan dipertahankan di depan panitia Penguji Tesis pada tanggal 14 November 2016 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, dengan beberapa perbaikan

Makassar, 14 November 2016

TIM Penguji

Dr. Abdul Mahsyar, M.Si. (Ketua /Penguji)

Dr. Nuryanti Mustari, S.IP., M.Si. (Sekretaris/Pembimbing /Penguji)

Dr. H. Muhlis Madani, M.Si. (Pembimbing /Penguji)

Dr. Hj. Ihyani Malik, M.Si. (Penguji)

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Hermawati Mappiwali

NIM

: 105 03 10 008 14

Program Studi

: Magister Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benarbenar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, November 2016

Hermawati Mappiwali

DAFTAR ISI

Halaman Judul		
Halaman Pengesahan		
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis		
Abstrak	iv	
Abstract	V	
Kata Pengantar	vi	
Daftar Isi	vii	
Daftar Tabel	viii	
Daftar Gambar	ix	
BAB I. PENDAHULUAN	1	
A. Latar Belakang	1	
B. Rumusan Masalah	6	
C. Tujuan Penelitian	6	
D. Manfaat Penelitian	6	
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	8	
A. Implementasi Kebijakan	8	
B. Teori Implementasi Kebijakan	20	
C. Kebijakan Open Recruitmen dalam Sistem		
Promosi Jabatan	34	
D. Promosi Jabatan	35	
E. Penelitian Terdahulu	43	
F. Kerangka Pikir	45	
G. Fokus Penelitian	46	
BAB III. METODE PENELITIAN	48	

B. Waktu dan Lokasi Penelitian	48
C. Sumber Data dan Informan Penelitian	49
D. Teknik Pengumpulan Data	50
E. Teknik Analisis Data	50
F. Keabsahan Data	51
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Deskripsi Objek Penelitian	54
B. Implementasi Kebijakan Peraturan Kepegawaian	
Pemerintah Daerah pada Kantor Dinas Pendidikan	
Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Bulukumba	84
 Perilaku Hubungan Antarorganisasi 	84
2. Perilaku Implementor	95
Perilaku Kelompok Sasaran	106
C. Faktor Penghambat yang Mempengaruhi	
Implementasi Kebijakan	109
D. Pembahasan	114
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	119
A. Kesimpulan	119
B. Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	122
RIWAYAT HIDUP	

LAMPIRAN

7

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: jumlah pegawai BKDD berdasarkan kepangkatan	71
Tabel 4.2	: jumlah pegawai BKDD bedasarkan eselon	72
Tabel 4.3	: jumlah pegawai BKDD berdasarkan pendidikan	72
Tabel 4.4	: daftar pegawai Dispora berdasarkan tingkat pendidikan	83
Tabel 4.5	: daftar pegawai Dispora berdasarkan kepangkatan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Bagan Kerangka pikir	46
Gambar 2	: Teknik Analisis Data Oleh Miles dan Huberman	51

ABSTRACT

Hermawati Mappiwali, 2016. The Implementation of Personnel Policy by Local Government on Position Promotion in Bulukumba Regency. Guided by: H. Muhlis Madani and Nuryanti Mustari.

The objective of this study was to know the personnel regulation in office promotion at Youth and Sports Education Officein Bulukumba Regency, by intergrating at inter-organizational behavior, implementer's behavior, and target group behaviour in Bulukumba Regency. This study used qualitative descriptive approach with data used was secondary data through documentation analysis. Primary data was obtained through observation and interview. Data analysis was conducted from the beginning of the research process using the steps of data reduction, data display and verification to know about the implementation of personnel policy by local government on position promotion in Bulukumba Regency.

The research finding were the Policy of Personnel by Local Government In Position Promotion in Bulukumba Regency is running well. Where the implementation of this policy is fully also met as the expectation. In addition, the relationship between organizations is good but on the commitments of SKPD were still less. There was implementation of the policy itself which is not accordance with existing rules and mutual agreement. The Implementer behavior is still less in terms of professionalism so as in terms of number of staff and competence. Although the control of the organization was on going but the need on proffesional staff who really professional to carry out the task given should be fulfilled. The down side of target group attitudes indicate that they have not fully understood the content of the policy so it is imperative that this policy should be socialized to employee as the target of the policy itself.

Key Words: Policy Implementation, Personnel Policy

KATA PENGANTAR

Alhamdulllahi rabbil alaamiin, puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah swt. Tuhan semesta alam, Tuhan Yang Maha mengetahui, Tuhan yang Maha Benar dari segala yang benar, Zat yang maha menggurui dari semua maha guru, yang atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul "Implementasi Kebijakan Peraturan Kepegawaian oleh Pemerintah Daerah dalam Promosi Jabatan Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Bulukumba", dapat diselesaikan guna memenuhi persyaratan akademik untuk penyelesaian studi Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Salawat dan salam juga disanjungkan kepada Nabi Muhammad saw., para sahabat, dan keluarganya yang dalam panggung sejarah peradaban umat manusia, beliaulah yang mampu mengubah zaman yang penuh dengan kedzoliman dan penindasan menuju zaman yang beradab dan berperadaban sekaligus mengantarkan manusia mulia di sisi Allah swt., temasuk kesabaran dan perjuangannya yang dapat menginspirasi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Disadari sepenuhnya dalam proses penulisan tesis ini, penulis menjumpai berbagai kendala dan hambatan. Namun, berkat dorongan motivasi, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak,akhirnya tesis ini dapat dirampungkan meskipun dalam bentuk yang sederhana. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada yang teristimewa orang tua saya, ayah **Mappiwali**, **B.A.** danibunda **Nur Alam, S.Pd** yang telah menitipkan segala pesan moril yang nilainya tidak terhingga.

Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat pembimbing I, Bapak **Dr. H. Muhli Madani., M.Si** dan pembimbing II Ibu **Dr. Nuryanti Mustari S.IP., M.Si** yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan koreksi yang mendetail sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan.

Pada kesempatan ini juga penulis menyampaikan terima kasih kepada Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar,Bapak

Dr. H. Abd.Rahman Rahim., S.E., M.M. Terima kasih pula Derektur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, Bapak Prof. Dr. H. M. Ide Said D. M., M.Pd. Tak lupa pula seluruhdosen dan staf pengajar pada

Program Magister Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Makassar.Instansi pemerintah yaitu Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga serta Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah atas kesediannya yang telah memberikan izin penelitian sesuai dengan judul tesis peneliti.

Kepada saudara-saudaraku tercinta yaitu kakak dr. Asrul Mappiwali dan Asriyani Mappiwali S.Pd.,Gr dan adik-adikku Hermawan Mappiwali, Muh. Nur Aqil Mappiwali, Nur Ainun Mappiwali dan Muh. Aswar Mappiwali serta yang terkasih suami saya Nirwan Ramba Daeng Mabelo yang senantiasa memberi nasihat dan motivasi serta bantuan baik moril maupun materil

Kepada rekan-rekan mahasiswa jurusan Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar yaitu Masra S.Pd.,M.AP, Siti Sahara Syamel, S.Sos dan Dwi Nur Handayani, S.Sos serta yang tidak sempat saya sebutkan satu per satu semoga segala bantuan, dukungan dan kebaikan serta spirit dibalas Allah swt.

Penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang sifatnya membangun demi penyempurnaan kedepan yang lebih baik. Semoga Allah swt , Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya kepada kita semua, semoga bermanfaat Aamiin.

Makassar, Mei 2016

Penulis

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah sejak tahun 2004 mengawali reformasi birokrasi sebagai upaya untuk menata ulang fungsi-fungsi pemerintahan yang selama ini dianggap berkinerja rendah. Reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Persiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ini memiliki tujuan yaitu: 1) mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; 2) menjadikan Negara yang memiliki birokrasi yang berkembang; 3) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; 4) meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan /program meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) daalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; 6) menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Untuk mewujudkan tujuan dari reformasi birokrasi tersebut maka pada level mikro ada 8 area perubahan yang harus dilakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah yaitu: organissi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) Aparatur. Dari delapan area perubahan tersebut maka

sumber daya manusia sebagai motor penggerak organisasi. Olehnya itu perlu dilakukan pengelolan yang baik agar dapat menghasilkan aparatur yang dapat berkinerja tinggi.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sasaran utama dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dapat dikatakan berhasil jika memenuhi tolak ukur yaitu tidak ada korupsi, tidak ada pelanggaran, semua program selesai dengan baik, komunikasi dengan publik baik, penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif, penerapan reward dan *phunishment* secara konsisten dan berkelanjutan.

Untuk mewujudkan reformasi birokrasi Pemerintah Daerah maka dituntut untuk lebih kreatif dalam mengelola sumber daya manusia, karena merekalah yang bertanggung jawab dalam meningkatkan daya saing dan mengembangkan otonomi daerah. Selain itu juga dituntut untuk memiliki birokrat-birokrat yang berkompetensi tinggi untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan mengembangkan kapasitas pemerintah lokal.

Untuk mewujudkan Apratur yang lebih profesional maka pemerintah mengaturnya dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana pasal 1 ayat 22 menjelaskan untuk megelola Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem merit dimana dalam kebijakan ini manajemen Aparatur Sipil Negarabedasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dn kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Kemudian dilanjutkan pada pasal 2 yaitu penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas: kepastian hukum, profesionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efesien, keterbukaan, nondiskriminatif, persatuan dan kesatuan, keadilan dan kesetaraan, dan kesejahteraan. Namun pada kenyataannya dilapangan prinsip ini belum sepenuhnya dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah.

Beberapa fakta yang ada dilapangan seperti: ketidaksesuaian antara kompetensi aparatur dengan jabatan yang diemban (mismatch), politisasi Aparatur Sipil Negara, komodifiasi posisi dan jabatan birokrasi, dan fragmentasi spasial berbasis etnis dan kedaerahan, dan penguatan nilai-nilai primodialisme artinya merit sistem belum dijalankan sebagai amanah dari undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Setiap daerah ditekankan untuk mengembangkan sistem rekrutmen dan promosi yang terbuka, kompoetitif, berbasis pada kompetensi dan posisi. Karena adanya sistem dan promosi yang terbuka akan mendorong para pejabat birokrasi memiliki akses yang sama terhadap peluang karir yang tersedia. Dan mereka yang ada di kabupaten/ kota dapat mengethui dan memiliki akses terhadap lowongan yang ada didaerah lainnya. Dimana keterbukaan juga dapat menjamin rekrutmen dan promosi menjadi lebih fair dan jujur selain itu juga diharapkan dapat mendorong

terjadinya kompetisi yang sehat dan wajar dalam promosi jabatan birokrasi pemerintah.

Di Bulukumba sendiri pada masa kepemimpinan Bupati Zainuddin Hasan (2010-2015), jual beli jabatan bukan hal yang asing lagi di kalangan ASN di Bulukumba. Kini Sukri Sappewali yang kembali menjabat sebagai orang nomor satu di Bumi Panrita Lopi kembali menegaskan, tidak adalagi tempat untuk menjual beli jabatan dengan mengeluarkan sejumlah uang serta mencari jabatan dengan cara membayar tidak akan terjadi di masa pemerintahannya. "Haram hukumnya jual beli jabatan. Tidak boleh ada lagi," tegasnya di Aula Kantor Bupati. Menanggapi pernyataan dari Bupati yang telah resmi dilantik oleh Gubernur Sulsel tersebut, Politisi Senior Partai Golkar Bulukumba, Muh Tabri menyambut baik penegasan dari Sukri Sappewali "Apa yang telah ditegaskan oleh Bupati Bulukumba, AM Sukri, secara pribadi saya sepakat. Jabatan harus diisi oleh orang yang mempunyai keahlian sesuai bidangnya" ujar Tabri kepada Pojoksulsel.com, Sabtu (20/2/16) sore.

Tabri lanjut menyampaikan kultur jual beli jabatan sebagaimana yang telah dilakukan oleh Pemerintahan sebelumnya merupakan preseden buruk dan hanya akan merusak tatanan. "Periode 2010-2015, tatanan birokrasi di Bulukumba bobrok, kalau si A menginginkan jabatan tersebut berada ditangannya, maka si A ini tidak tanggung tanggung akan membeli berapa pun harganya " ujar Fungsionaris Golkar ini. Tabri mengharapkan agar apa yang telah menjadi penegasan dari Sukri

Sappewali tersebut dapat segera memotong mata rantai kultur jual beli jabatan tersebut dan visi misi pasangan bertagline ST 15 ini dapat terwujud dan Tabri juga menghimbau agar semua elemen pemerintahan bersama stake holder dan masyarakat harus saling mendukung dan membangun komunikasi agar tercipta Bulukumba yang sejahtera dan terdepan. "Pejabat yang terindikasi menduduki jabatan dengan membeli dipemerintahan yang lalu, sesuai penegasan pak Bupati kemarin, agar segera di ganti atau di copot dari jabatannya," Pungkas Tabri.

Selain itu pula menurut salah satu staf yang ada dikantor badan kepegawaian dan diklat daerah yang ada dikabupaten Bulukumba yang berinisial (AN) yang merupakan staf pada bagian penerimaan dan pengangkatan pegawai mengatakan bahwa permasalahan yang ada ketika promosi jabatan yaitu promosi pegawai dalam jabatan tertentu cendrung menjadi arena politisasi dan kemodifikasi dalam manajemen kepegawaian daerah pasca pelaksanaan pemilihan kepala daerah secara langsung. Dimana kegagalan melembagakan sistem meritokrasi dalam birokrasi pemerintah di daerah membuat promosi dan penemptan aparatur dalam jabatan lebih banyak didasarkan atas pertimbangan subyektif seperti afiliasi politik kedekatan hubungan dan pembayaran suap.

Melihat dengan adanya hal seperti diatas maka peneliti bermaksud meneliti di kabupaten Bulukumba dengan menfokuskan pada promosi jabatan dengan judul "Implementasi Kebijakan Peraturan Kepegawaian Oleh Pemerintah DaerahPadaKantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Dalam Promosi Jabatan Di Kabupaten Bulukumba"

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

- Bagaimanakah implementasi kebijakan pemerintah daerahpada kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dalam promosi jabatan tahun 2015-2016 di Kabupaten Bulukumba?
- 2. Apakah faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi kebijakan pemerintah daerahpada kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dalam promosi jabatan tahun 2015-2016 yang ada di Kabupaten Bulukumba?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui tentang:

- Implementasi kebijakan pemerintah daerah pada kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dalam promosi jabatan tahun 2015-2016 di Kabupaten Bulukumba.
- Faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi kebijakan pemerintah daerah pada kantor Dinas Pendidikn Pemuda dan Olahraga dalam promosi jabatan tahun 2015-2016 yang ada di Kabupaten Bulukumba.

D. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis seperti dikemukakan berikut ini:

- Secara konseptual dan teoritis, penelitian ini mengembangkan pemahaman mengenai pendekatan efektivitas seleksi terbuka bagi pemangku jabatan pimpinan tinggi yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan.
- Secara praktis, penelitian dapat menjadi bahan evaluasi efektifitas untuk mengembangkan lebih jauh tentang promosi jabatan yang aakan dilaksanakan nantinya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi Kebijakan

Di Indonesia persoalan pelayanan pendidikan merupakan amanah UUD 1945, dengan demikian maka dengan adanya kebijakan pelayanan pendidikan dasar oleh pemerintah pusat ini kemudian menjadi rujukan bagi pemerintah propinsi, Kabupaten/kota untuk mengimplementasikan kebijkan pelayanan pendidikan dasar ini.

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan struktur kebijakan. Tahap ini menentukan apakah kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah benar-benar aplikabel di menghasilkan output dan outcomes seperti lapangan dan berhasil direncanakan. Untuk dapat mewujudkan *output* dan *outcomes* yang ditetapkan, maka kebijakan publik perlu untuk diimplementasian tanpa diimplementasikan maka kebijakan tersebut hanya akan menjadi catatancatatan elit sebagaimana dipertegas oleh Udoji (dalam Agustino, 2006) yang mengatakan bahwa pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. kebijakan-kebijakan hanya akan sekedar berupa impian atau tersimpan rapi dalam arsip rencana bagus yang kalau tidak diimplementasikan.

Sejalan dengan pendapat Udoji, George Edward III (dalam Winarno, 2008) berpandangan bahwa implementasi adalah krusial bagi

administrasi publik dan kebijakan publik.Implementasi merupakan tahap kebijakan antara pembentukan program dan konsekwensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Apabila suatu program tidak tepat atau tidak bisa mengurangi masalah yang merupakan sasaran kebijakan, maka program itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun program itu diimplementasikan dengan baik, sedangkan suatu program yang cemerlang mungkin juga akan menghadapi kegagalan bila program tersebut kurang diimplementasikan dengan baik. Beranjak dari pandangan tersebut, dapat diperoleh gambaran bahwa implementasi suatu program mempunyai peran penting dan menentukan dalam menanggulangi masalah yang merupakan sasaran kebijakan.

Konsep implementasi kebijakan merupakan suatu konsep yang memiliki berbagai perspektif yang berbeda-beda sehingga cukup sulit untuk merumuskan batasannya secara definitif. Dalam kamus Webster (wahab, 2008) pengertian implementasi dirumuskan secara pendek, dimana "to implementation" (mengimplementasikan) berarti "to provide means for carrying out(menyediakan sarana untuk melakukan sesuatu); to give practical effect to" (menimbulakan dampak/ akibat terhadap sesuatu). Beranjak dari rumusan implementasi tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa "to implementation (mengimplementasikan) berkaitan dengan suatu aktifitas yang terlaksana melalui penyediaan sarana (misalnya: undang-undang, peraturan pemerintah, pedoman pelaksanaan, sumber

daya dan lain-lain) sehingga dari aktifitas tersebuat akan menimbulkan dampak/ akibat terhadap sesuatu.

Tidak jauh berbeda dari pandangan tersebut, Mazmanian dan Sebastier (dalam Wahab, 2008) merumuskan implementasi kebijakan sebagai: "Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah dilaksanakannya pedoman—pedoman kebijakan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat-akibat/ dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian".

Dari rumusan implementasi sebagaimana dikemukakan dalam Kamus Webster serta Mazmanian dan Sebatier diatas, maka implementasi dapat dimaknai sebagai pelaksanaan kegiatan/aktifitas mengacu pada pedoman-pedoman yang telah disiapkan sehingga dari kegiatan/aktifitas yang dilaksanakan tersebut dapat memberikan akibat/dampak bagi masyarakat. Dari pemaknaan tersebut, inti dari implementasi terletak pada pelaksanaan aktifitas/kegiatan mengacu pada pedoman yang telah disiapkan.

Pelaksanaan aktifitas/kegiatan tersebut perlu dilaksanakan dengan baik mengacu pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan sehingga kebijakan dapat memberikan kontribusi dalam menanggulagi masalah yang menjadi sasaran program. Pemahaman mengenai implementasi juga

dikemukakan oleh Van Horn dan Van Meter (dalam Wahab, 2008) yang merumuskan implementasi sebagai: "Those actions by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions" (Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/ pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan).

Sementara itu, Lester dan Stewart (2000:104) mendefinisikan implementasi sebagai: "The stage of the policy process imadiately after the passage of a law. Implementation viewed most broadly, means administration of the law in which various actors, organizations, procedures, and techniques work together to put adopted policies into effect in an effort to attain policy or program goals" (Tahap penyelenggaran kebijakan segera setelah ditetapkan menjadi undangundang. Dalam pandangan luas implementasi diartikan sebagai pengadministrasian undang-undang kedalam berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik-teknik yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dan dampak yang ingin diupayakan oleh kebijakan tersebut).

Banyak sekali pendapat para ahli tentang implementasi dari suatu kebijakan seperti di kemukakan oleh Winter (2011:39) bahwa apakah implementasi harus ditelaah dari top down sebagai suatu masalah control ataukah bottom up yang bertolak dari para aktor yang paling dekat dengan

masalah-masalah yang hendak di capai melalui kebijakan.lebih lanjut Winter mengemukakan bahwa studi implementasi merupakan bagian dari dua sub disiplin yakni kebijakan publik/analisis kebijakan, dan administrasi publik. Studi implementasi mencoba menjawab pertanyaan pokok dari analisis kebijakan yakni apa muatan, sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari kebijakan publik.

Berbeda dengan Winter Frederickson dan Smith justru melihat bahwa selama tiga dasawarsa, administrasi publik telah mengembangkan secara lebih sistemik pola-pola penyelidikan mengenai substansi implementasi kebijakan publik. Mereka memberikan kontribusi kearah peningkatan realibilitas pemahaman tentang kebijakan publik.

Teori kelembagaan publik yang merupakan pengembangan dari teori - teori di dalam administrasi publik, digunakan untuk menjelaskan implementasi kebijakan publik. Perspektif kelembagaan memandang organisasi sebagai konstuksi sosial yang dibatasi oleh peraturan-peraturan, peranan, norma dan harapan yang membatasi pilihan-pilihan dan perilaku individu dan kelompok. Salah satu kelebihan dari teori kelembagan adalah kekayaan konstektualnya dalam mendeskripsikan kapasitas perilaku organisasi. Teori ini menunjukkan dengan jelas bahwa keluaran, kinerja, akibat dan manfaat dari implementasi program terkait erat dengan konteks sosial dan ekonomi.

Perspektif lain yang berkembang dalam ilmu administrasi publik untuk menjelaskan fenomena implementasi kebijakan pelayanan

pendidikan dasar adalah teori fungsional pemerintahan (functional theory of governance) yang dikembangkan oleh Laurence E. Lynn, Jr., Carolyn J. Henrich dan Carolyn J. bahwa governance adalah suatu konsep yang berpotensi untuk menyatukan sekat diantara literatur manajemen publik dengan kebijakan publik.

Teori lain dalam ilmu administrasi publik yang digunakan untuk menjelaskan implementasi kebijakan publik adalah teori siklus tiga tahap . Teori siklus tiga tahap berasumsi bahwa kebijakan merupakan proses yang kontinyu dengan beragam entitas pemerintahan dan kepentingan politik yang terlibat di dalamnya. Komponen dari teori adalah pembuatan kebijakan, implementasi kebijakan dan dampak dari kebijakan.Kebijakan dapat dilaksanakan dalam tahap implementasi sedangkan seringkali terjadi tidak ada efek dari suatu kebijakan atau kebijakan menghasilkan efek yang bertentangan dengan yang diharapkan.

Teori berikutnya yang relevan dengan teori implementasi adalah teori Goggin et al. yakni bertumpuk pada teori komunikasi dalam implementasi dalam pemerintahan. Teori ini membahas hubungan antara level nasional dan level daerah, bagaimana daerah mengiplementasi kebijakan pemerintah pusat. Teori ini secara akurat menangkap realitas bahwa aparat pelaksana kebijakan di daerah bergumul dengan berbagai kendala dan perangsang yang muncul dari berbagai arah dalam struktur implementasi. Salah satu kelemahan dari teori ini adalah teori ini bersifat generalitas, sehinggga dicari teori implementasi lain yang bersifat parsial

dan mencari klarifikasi konseptual yang lebih cocok dengan substansi kebijakan dan konteks implementasinya.

Model Implementasi Van Meter and Van Horn merupakan suatu model implementasi mencakup tiga bagian yaitu kebijakan, konteks implementasi dan kinerja. Model Impelemntasi ini sangat memadai untuk menjelaskan tentang kebijakan pemerintah yang diimplementasi di daerah, seperti halnya kebijakan pelayanan pendidikan dasar. Dalam hal ini kebijakan dibuat oleh pemerintah pusat dan diimplementasikan di daerah. Dalam kebijakan ini pemerintah daerah berada di bawah kontrol pemerintah pusat.

Lebih lanjut model implementasi Van Meter and Van Horn dapat dijelaskan sebagai fenomena implementasi kebijakan yang mana mengungkapkan enam faktor yang memfasilitasi kinerja implementasi yaitu standar dan tujuan, sumber-sumber daya, komunikasi antar organisasi dan aktifitas penguatan, karakteristik organisasi pelaksana, kondisi ekonomi, sosial dan politik dan suikap para pelaksana.

Model implementasi oleh Van Meter and Van Horn akan lebih baik jika dikolaborasi oleh model Implementasi Edwars III yang mempertimbangkan empat factor kritis di dalam mengiplementasikan kebijakan publik yaitu komunikasi, sumber daya, sikap dan struktur birokrasi.

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012:21), "implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (to

deliver policy output) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (target group) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan".

Menurut Agustino (2008:139), "implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri".

Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2014: 148) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (benefit), atau suatu jenis keluaran yang nyata (tangible output). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan. Grindle (dalam Winarno, 2014: 149) memberikan pandangannya tentang implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (linkage) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

Thomas R. Dye (dalam Agustino, 2008: 7) mendefenisikan kebijakan publik merupakan upaya yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan yang berupa sasaran atau tujuan program-program pemerintah. Sedangkan menurut Carl Friedrick (dalam Agustino, 2008: 7), kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan

seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, dengan ancaman dan peluang yang ada. Kebijakan yang diusulkan tersebut ditujukan untuk memanfaatkan potensi sekaligus mengatasi hambatan yang ada dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Budiadjo (dalam Ali, dkk, 2012 : 12) menyatakan bahwa kebijakan merupakan suatu kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok politik dalam usaha memilih tujuan –tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan.

W.I. Jenkins (dalam Wahab, 2004 : 14) merumuskan kebijakan sebagai "aset of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them whitin a specified situation where these secisions should, in principle, be within the power of these actors to achieve" (serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor politik berkenaan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi di mana keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut).

Chief J.O. Udoji (dalam Wahab, 2004: 15), mendefinisikan kebijakan sebagai "an sanctioned course of action addresses to a particular problem or group of related problems that affect society at large" (suatu tindakan bersanksi yang mengarahkan pada suatu masalah atau sekelompok masalah tertentu yang diarahkan pada suatu masalah atau

sekelompok masalah tertentu yang saling berkaitan mempengaruhi sebagian besar warga masyarakat).

Dalam Keban (2008: 60-61), Shafritz dan Russell memberikan defenisi bahwa kebijakan publik yaitu "whateever a government decides to do or not to do, sedangkan Chandler dan Plano berpendapat public policy adalah pemanfaatan strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik. Selanjutnya Paterson berpendapat bahwa kebijakan publik secara umum dilihat sebagai aksi pemerintah dalam menghadapi masalah, dengan mengarahkan perhatian terhadap "siapa mendapat apa, kapan dan bagaimana", Paterson mengutip defenisi kebijakan publik yang dikemukakan Anderson dan pendapat B.G. Peters.

Alfatih (2010:2) menyatakan kebijakan publik adalah setiap keputusan atau tindakan yang dibuat secara sengaja dan sah oleh pemerintah yang bertujuan untuk melindungi kepentingan publik, mengatasi masalah publik, memberdaya publik, dan menciptakan kesejahteraan publik.

Riant Nugroho Dwijiwijoto (dalam Alfatih, 2010:15) menyatakan "implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya".

Alfatih (2010:15) menyatakan implementasi kebijakan adalah penerapan apa yang diamanahkan oleh suatu kebijakan secara baik dan benar dalam rangka mencapai tujuan kebijakan tersebut.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Agustino, 2006:139) menjelaskan makna implementasi, "Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasikan masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya".

Menurut Van Meter Van Horn (dalam Leo Agustino, 2006:139) menyatakan, "implementasi kebijakan adalah tindakantindakan yang dilakukan oleh individu-individu (dan kelompok) pemerintah dan swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan"

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang, untuk mengimplementasikan kebijakan publik ada dua pilihan langkah yaitu, langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivate atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu : 1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; 2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan; dan 3) adanya hasil kegiatan.

Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep muncul di lapangan.Ancaman dari implementasi kebijakan utama adalah inkonsistensi implementasi.Dalam pelaksanaannya kemungkinan bisa terjadi adanya kendala dan penyimpangan yang dilakukan oleh pelaksananya kemungkinan bisa terjadi adanya kendala dan penyimpangan yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan. Masalah implementasi ini berkaitan dengan tujuan-tujuan kebijakan dengan realisasi dari kebijakan tersebut.

Kesulitan dalam proses implementasi kebijakan dapat kita lihat dari pernyataan seorang ahli studi kebijakan Eugne Bardach (dalam Agustino, 2006:138) melukiskan kerumitan dalam proses implementasi menyatakan pernyataan sebagai berikut : "Adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus diatas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedenganrannya mengenakan bagi telinga pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya.dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien".

Dari berbagai defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor pelaksana kebijakan dengan sarana-sarana

pendukung berdasarkan aturan-aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Teori-Teori Implementasi Kebijakan

Ada beberapa teori implementasi kebijakan publik diantaranya, Model Ripley dan Franklin, Model Donald Van Metter dan Van Horn, Model Hogwood dan Gunn, dan Model Goerge C. Edward III.

1. Model Ripley dan Franklin

Dalam buku yang berjudul Policy Implementasi and Bureacracy, Randall B. Repley and Grace A. Franklin (1986: 232-33) (dalam Alfatih, 2010:51-52), menulis tentang three conceptions relating to successful implementation sambil menyatakan : "the notion of success in implementation has no single widly accepted definition. Different analists and different actors have very different meanings in mind when they talk about or think about successful implementation. There are three dominant thinking about successful implementation"Sehubungan ways of dengan three dominant ways of thinking about successful implementation tersebut, selanjutnya mereka menyatakan ada analist and actors yang berpendapat bahwa implementasi kebijakan yang berhasil dinilai, pertama, memakai ukuran tingkat kepatuhan (degree of compliance). Namun, yang kedua, ada juga yang mengukur adanya kelancaran rutinitas fungsi.Oleh karena Ripley dan Franklin menganggap kedua parameter tersebut "is too narrow and have limites political interest", maka mereka mengajukan perspective yang ketiga, vaitu

dampak diinginkan. Mereka mengutarakan yang ini dengan mengatakan "we advance a third persepective, which is that successful implementation leads to desired... impact from whatever program is being *analyzed.*"Jadi ada 3 perspektif untuk mengukur keberhasilan impelementasi kebijakan.

Dalam penelitian ini, ketiga perspektif itu dipakai sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi program kemitraan. Hal ini dikarenakan ketiga persepektif tersebut tidak kontradiksi satu dengan yang lain, bahkan mereka saling melengkapi sehingga ketiga persepektif tersebut lebih *holistic*, oleh karenanya cocok dengan penelitian ini. Ketiga *measurement* tersebut adalah :

a. Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.

Perspektif pertama (compliance perspective) memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program. (dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2012:69)

b. Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi

Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah- masalah yang dihadapi; (dalam Akib, Haedar. *Jurnal Administrasi Publik*: Volume 1 (Nomor 1) tahun 2010).

c. Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.

Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya (manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki. (dalam Akib, Haedar. *Jurnal Administrasi Publik*: Volume 1 (Nomor 1) tahun 2010).

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga, dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.

2. Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn

Enam variabei menurut Van Metter dan Van Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan yaitu :

a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

b. Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

c. Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

d. Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para pelaksana.

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi orang-orang yang terkait langsung terhadap kebijakan yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

e. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuhdalam impelementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan *eksternal* turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan.Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari

kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Oleh karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan *eksternal*.

3. Model Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn

Model mereka ini sering disebut oleh para ahli "the down approach". Menurut Hogwood dan Gunn (dalam Abdul Wahab, 1991:57-64), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna (perpect implementation)maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat itu adalah sebagai berikut :

- Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
- 2) Tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari pada hubungan kausalitas yang handal.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungannya.
- 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang/kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Model ini terdiri dari 10 *point* yang harus diperhatikan dengan seksama agar implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik.Ada beragam sumber daya, misalnya.Waktu, keuangan, sumber daya manusia, peralatan yang harus tersedia dengan memadai.Disamping itu, sumber daya tersebut harus kombinasi berimbang. Tidak boleh terjadi ketimpangan, misalnya sumber daya manusia cukup memadai tetapi peralatan tidak memadai, atau sumber keuangan memadai tetapi ketersedian waktu dan keterampilan tidak cukup. Hambatan lain, kondisi eksternal pelaksana harus dapat dikontrol agar kondusif bagi implementasi kebijakan. Ini cukup sulit sebab kondisi lingkungan sangat luas, beragam serta mempunyai karakteristik yang spesifik sehingga tidak mudah untuk dapat dikendalikan dengan baik. Misalnya sistem sosial, hal ini sangat sulit untuk dikendalikan sebab sudah sangat lama ada, tumbuh berkembang, sudah dan menjadi tradisi dan kepercayaan masyarakat.Contoh lingkungan eksternal lainnya yang sulit dikontrol adalah keadaan ekonomi masyarakat, dimana sangat tidak mudah untuk mengubah keadaan ekonomi masyarakat, apalagi dalam waktu dekat demi implementasi suatu kebijakan public. Teori ini juga mensyaratkan adanya komunikasi dan koordinasi sempurna.Seringkali, pelaksanaan suatu kegiatan, kedua hal ini kurang mendapatkan perhatiaan dengan baik. Apalagi harus sempurna. Hal ini sering diperburuk karena adanya ego sektoral.Berdasakan deskripsi diatas, teori ini kurang cocok untuk dijadikan untuk penelitian ini.

4. Model Implementasi Kebijakan Goerge C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III (dalam Agustino, 2008: 149-154) menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan impelementasi suatu kebijakan, yaitu: 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.

a. Komunikasi

Variabel pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino, 2008: 150) adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan impelementasi harus ditansmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akansemakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu :

- Transmisi; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (misscommunication).
- 2) Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (street-level-bureuarats) haruslah tidak jelas dan membingungkan (tidak ambigu/mendua) ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu mengahalangi impelementasi, pada tataran fleksibelitas tertentu, para pelaksana membutuhkan dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
- 3) Konsistensi; perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan,

b. Sumber Daya

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino, 2008 :151-152). Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu :

- Staf; sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan dalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak ompoten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
- 2) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementer harus mengetahui apakah orang yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
- 3) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat

menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas akan menyurut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

4) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

c. Disposis

Variabel ketiga yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah disposisi. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino, 2008:152-154), adalah:

1) Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakankebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah

- orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Insentif; Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka 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 kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi (self interst) atau organisasi.

d. Struktur Birokrasi

Menurut Edward III (dalam Agustino,2008 : 153-154), yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika stuktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang

tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya-sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan.

Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, yaitu dengan melakukan :

- 1) Standar Operating Prosedures (SOPs); adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai(atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan.
- 2) Fragmentasi; adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatankegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

5. Winter dalam Peters and Pierre

Memperkenalkan model implementasi integrative (Integrated Implementation Model). Winter berpendapat bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh formulasi kebijakan, proses implementasi kebijakan, dan dampak/hasil implementasi kebijakan itu sendiri. Selanjutnya Winter mengemukakan 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi keberhasilan proses implementasi yakni:

a. Perilaku hubungan antar organisasi. Dimensinya adalah: komitmen dan koordinasi antar organisasi;

1) Istilah komitmen pada dasarnya berasal dari bahasa Latin yaitu dari kata "commiter" yang artinya adalah menyatukan, menggabungkan, mengerjakan, dan mempercayai. Jika diartikan dari asal katanya, maka komitmen merupakan sikap setia dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh seseorang yang telah memutuskan untuk bergabung ke dalam aktivitas keanggotaan lembaga tertentu. Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu didalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada organisasi. Jadi jika organisasi tersebut membuat individu tersebut memliki kepuasan batin tersendiri pada organisasi tersebut, membuat tingkat komitmen pada organisasi tersebut makin meninggi.

- 2) Koordinasi tindakan adalah seorang pimpinan untuk mengusahakan terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan koordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpang siuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Jadi dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan.
- b. Perilaku implementor (aparat/birokrat) tingkat bawah.
 Dimensinya adalah kontrol politik, kontrol organisasi dan etos kerja dan norma-norma professional
- c. Perilaku kelompok sasaran.

Kelompok sasaran tidak hanya memberi pengaruh pada dampak kebijakan tetapi juga mempengaruhi kinerja aparat tingkat bawah, jika dampak yang ditimbulkan baik maka kinerja aparat tingkat bawah juga baik demikian dengan sebaliknya.

Perilaku kelompok sasaran meliputi respon positif atau negatif masyarakat dalam mendukung atau tidak mendukung suatu kebijakan yang disertai adanya umpan balik berupa tanggapan kelompok sasaran terhadap kebijakan yang dibuat.

Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh winter. Penulis menggunakan teori winter karena winter adalaah orang terakhir yang mengemukakan tentang teori implementasi kebijakan. Teori winter ini juga merupakan teori terbaru yang dianggap sebagai teori yang lebih tepat dengan keadaan sekarang terutama dalam implementasi kebijakan.Selain itu teori winter menyempurnakan teori ini dengan melihat situasi sekarang dengan pendekatan humanis dibandingkan dengan teori implemntasi kebijakan dikemukakan oleh para pakar sebelumnya.Sehingga teori vana sebelumnya dianggap tidak sesuai lagi dengan keadaan sekarang.Maka penulis menggunakan teori winter dalam implementasi kebijakan.

C. Kebijakan Open Recruitmen Sistem Dalam Promosi Jabatan(UU/5/2014)

Berbicara mengenai kebijakan open recruitmen sistem dalam promosi dan mutasi jabatan tidak bisa terlepas dari konsep manajemen ASN.Manajemen ASN di Indonesia saat ini didasarkan pada UU/5/2014 tentang ASN.Manajemen ASN meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK, yang diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Dimana manajemen PNS meliputi: (a) penyusunan dan penetapan kebutuhan; (b)

pengadaan; (c) pangkat dan jabatan; (d) pengembangan karier; (e) pola karir; (f)promosi; (g) mutasi; (h) penilaian kerja; (i) penggajian dan tunjangan; (j) penghargaan (k) displin (l) pemberhentian (m) jaminan pensiun dan jaminan hari tua dan (n) perlindungan.

Manajemen PNS pada instansi pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan demikian juga manajemen PNS pada instansi daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai ketentuan perundang-undangan.

Dalam hal promosi, promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas dan pertimbangan dari tim penilai kerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras dan golongan. Dimana setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi pejabat administrasi dan pejabat fungsional PNS dilakukan oleh para pejabat Pembina kepegawaian seelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah.

D. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan

suatu kebijakan di dalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi.

Menurut *Gauzali Saydam* (2005:550)"Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status /jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi".

Sedangkan menurut *Suwatno*, (2001:97) "Promosi merupakan pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru pada seorang karyawan yang lebih besar dan baik dan diikuti pula oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena adanya kenaikan pangkat dan jabatan".

Menurut *Veithzal Rivai* (2004:211)"Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan atau level", Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah proses pemindahan pegawai dari jabatang yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

2. Asas-Asas Promosi

Dalam melaksanakan kebijaksanaan pemberian kesempatan promosi karyawan maka pihak perusahaan harus mempunyai asas promosi itu sendiri, sehingga karyawan mempunyai pegangan untuk mempromosikan diri.

Asas-asas promosi menurutSuwatno, (2001: 97)adalah:

- a. Kepercayaan, promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan tersebut.
- b. Keadilan, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih.
- c. Formasi, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan itu.

Jadi suatu asas dalam melaksanakan promosi jabatan harus seobjektif mungkin dalam melakukannya dan promosi jabatan diberikan untuk semua karyawan yang pantas untuk diberi kesempatan promosi, serta promosi jabatan berasaskan pada formasi yang ada di setiap perusahaan masing-masing.

3. Dasar-Dasar Promosi

Suatu promosi bagi seorang pegawai dalam organisasi harus berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif. Karena objektivitas suatu promosi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi para pegawai-pegawai lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Hasibuan (2010:109-110), ada 3 (tiga) pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya kerja pegawai.Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja pegawai, orang yang terlama bekerja dalam organisasi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

b. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seorang pegawai akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan merupakan total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai sebuah hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaian dipromosikan. Cara ini adalah dasar

promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terpintar.

4. Syarat-Syarat Promosi

Sebagaimana diketahui bahwa dalam mempromosikan pegawai, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi organisasi.Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas.Hal ini penting untuk memotivasi pegawai berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut Moekijat (2010:112), program promosi sebaiknya mencakup syarat-syarat sebagai berikut:

- Semua promosi dalam saringan pegawai dibuat atas dasar kecakapan di antara pegawai-pegawai yang paling cakap.
- Promosi dilaksanakan hanya menurut rencana promosi organisasi itu dan sisesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari Kantor Urusan Pegawai.
- Pegawai-pegawai diberitahu tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi.
- Memelihara dan melindungi pegawai dengan memberi segala keterangan tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedurprosedur untuk mengatur rencana promosi.

- 5) Tiap rencana promosi menggunakan lapang saingan yang seluasluasnya dan menggunaan metode-metode penilaian yang didasarkan atas alasan-alasan yang tepat serta dilaukan secara jujur.
- Catatan kepegawaian mengenai tiap promosi menunjukkan bahwa promosi-promosi itu dilakukan sesuai dengan rencana promosi yang resmi.

Adapun menurut Thoha (2010:57), menjelaskan bahwa promosi pegawai harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian yang antara lain: (a) Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat; (b) Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal; (c) Mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik; (d) Telah mengikuti Diklat Struktural/fungsional; (e) Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan (DUK); (f) DP-3 paling tidak bernilai baik; (g) Usia; (h) Usulan unit kerja ke BAPERJAKAT; (i) Atas persetujuan Pimpinan Instansi. Kemudian Berdasarkan pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Dalam Jabatan Struktural dijelaskan bahwa beberapa persayatan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah sebagai berikut:

a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil, karena jabatan struktural merupakan salah satu jabatan negeri, maka jabatan struktural pegawai negeri sipil hanya boleh dijabat oleh seorang yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Menurut Wursanto (1989:26), jabatan struktural adalah

jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Seorang Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau tenaga honorer atau Pegawai Tidak Tetap (PTT) tidak boleh menduduki jabatan struktural. Demikian pula halnya dengan anggota Tentara Nasional Indonesia atau Anggota Kepolisian Negara tidak dapat menduduki jabatan struktural karena tidak berstatus sebagai pegawai negeri sipil.

- b. Kompetensi Jabatan, kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS sebagai calon pejabat yang dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Dengan demikian kompetensi jabatan mencakup seluruh kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan jabatan termasuk di dalamnya kemampuan manajerial dan kemampuan teknis seseorang.
- c. Kepangkatan, pangkat sangat menentukan sekali pada formasi jabatan, sehingga para calon pejabat yang akan direkrut untuk menduduki jabatan tertentu harus disesuaikan dengan eselonering jabatan. Oleh karenanya antara pangkat dan eselonering jabatan sangat erat kaitannya, karena derajat pangkat seorang PNS merupakan syarat yang menentukan eselonering jabatan.

5. Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2010:113), mengemukakan bahwa tujuan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi;
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya.
- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal organisasi.
- e. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.

Sedangkan menurut Manullang (2008:155-156), tujuan dilaksanakannya promosi jabatan, yaitu:

- Untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja.
- 2) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Promosi yang dilaksanakan berdasarkan waktu yang tepat dan obyektif akan mendatangkan keuntungan bagi suatu organisasi berupa terciptanya stabilitas

- kepegawaian dimana para pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan organisasinya.
- 3) Untuk memajukan pegawai. Pegawai yang cukup dan memberikan prestasi besar harus dikembangkan dengan menugaskannya untu menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi

E. Penelitian Terdahulu

Analisis pelaksanaan mutasi jabatan di pemerintah kabupaten luwu utara (Muh. Wahyu T)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi jabatan di pemerintah Kabupaten Luwu Utara diselenggarakan dalam rangka penyegaran organisasi agar tidak terjadi kejenuhan bagi PNS serta untuk peningkatan karir PNS.Pada umumnya, penempatan pegawai sudah sesuai dengan kompetensi di bidangnya masing-masing.Namun, masih ada beberapa penempatan PNS yang yang tidak sesuai tetapi dinilai berdasarkan pengalamannya dalam bidang tersebut serta masih ada penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pesyaratan kepangkatan. Mutasi yang diselenggarakan pada Tahun 2014 yaitu pada Bulan Januari dan Bulan April di pemerintah Kabupaten Luwu Utara tidak menunjukkan implikasi politik pemerintahan maupun administratif yang siginifikan.

Kajian Implementasi Rekruitmen Pejabat Struktural Pada Jabatan Karir Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara (Sarfan Tabo)

Dalam penelitian ini mengatakan bahwa pada proses penetapan, sebagai seorang pejabat setelah melalui tahapan Beperjakat yang sepenuhnya adalah kewenangan kepala daerah, hal ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003. Namun, dalam menjalankan kewenangan tersebut seringkali tidak didasarkan pada masukan atau proses yang telah dilakukan oleh Baperjakat, tetapi kepentingan 'tertentu' lebih dominan, seperti senioritas, hubungan kekerabatan dan koalisi kepentingan antara pejabat kepala daerah dan pengusaha yang merupakan, yang merupakan sumber dukungan utama dalam hal finansial, sehingga terkadang yang terjadi adalah calon pejabat yang diusulkan tidak ditetapkan, dan yang ditetapkan adalah orang lain.

3. Implementasi kebijakan promosi jabatan struktural dalam birokrasi pemerintahan (Studi kasus di Kantor Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat I Sulawesi Tengah) Oleh Hamid Mualif

Dari hasil penelitian telah menunjukan bahwa proses promosi jabatan yang ada dapat dikatakan belum berhasil. Hal ini dilihat dari adanya temuan dimana masih ada pegawai yang menduduki jabatan structural eselon IV yang belum memenuhi persyaratan diklat. Hal lainnya dimana proses penempatan pegawai pada jabatan yang ada kurang memperhatikan antara kualifikasi pendidikan dengan jabatan.

permasalahan ini akan menimbulkan kesenjangan diantara pegawai serta memunculkan sosok pejabat Eselon IV yang kurang mampu memberikan kontribusi secara optimal pada produktivitas unit kerja dimana ia ditempatkan. Guna tercapainya tujuan promosi pegawai sebagaimana ditetapkan dalam peraturan yang ada, penulis memberikan rekomendasi antara lain, dalam melakukan promosi terhadap pegawai kiranya selalu memperhatikan antara kualifikasi pendidikan dengan jabatan dan Perlu perencanaan yang matang dalam melakukan seleksi terhadap pejabat eselon IV yang akan dipromosikan.

F. Kerangka Pikir

Berdasarkan berbagai konsep yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disusun suatu kerangka teoritik atau kerangka pemikiran sebagai berikut.

Pemerintah Bulukumba diharapkan mampu untuk mewujudkan reformasi birokrasi Pemerintah Daerah yang lebih kreatif dalam mengelola sumber daya manusia, karena merekalah yang bertanggung jawab dalam meningkatkan daya saing dan mengembangkan otonomi daerah. Selain itu juga dituntut untuk memiliki birokrat-birokrat yang berkompetensi tinggi untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan mengembangkan kapasitas pemerintah local.

Selain itu pemerintah kabupaten Bulukumba juga perlu mendorong daerahnya untuk mengembangkan sistem rekrutmen dan promosi yang terbuka, kompoetitif, berbasis pada kompetensi dan posisi. Adanya sistem

dan promosi yang terbuka akan mendorong para pejabat birokrasi memiliki akses yang sama terhadap peluang karir yang tersedia. Dan mereka yang ada di kabupaten/ kota dapat mengetahui dan memiliki akses terhadap lowongan yang ada didaerah lainnya. Dimana keterbukaan juga dapat menjamin rekrutmen dan promosi menjadi lebih fair dan jujur selain itu juga diharapkan dapat mendorong terjadinya kompetisi yang sehat dan wajar dalam promosi jabatan birokrasi pemerintah.

Bagan Kerangka Pikir



Gambar 1: kerangka Pikir

G. Fokus Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir diatas maka fokus penelitian yaitu memfokuskan pada bagaiman implementasi kebijakan Peraturan Kepegawaian Oleh Pemerintah Daerah Dalam Promosi Jabatan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Bulukumba apakah kebijakan ini terimplementasi dengan baik atau tidak dengan

melihat pada perilaku hubungan antar organisasi, perilaku implementornya (aparat/birokrat) dan juga melihat perilaku kelompok sasaran dari kebijakan itu.Selain itu penelitian ini juga menfokuskan pada factor penghambat terhadap implementasi kebijakan iu sendiri.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berkaitan dengan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan dasar penelitian studi kasus, suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang analisis kebijakan pemerintah daerah dalam promosi jabatan di Kabupaten Bulukumba pada sudut pendekatan proses.

Penulis menggunakan jenis penelitian ini karena didasarkan pada karakteristik dari objek penelitian yang memerlukan pemahaman, pengamatan secara cermat dan mendalam berdasarkan teori dan faktafakta yang tibul dilapangan.

B. Waktu Dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama dua bulan di kabupaten Bulukumbadan difokuskan **SKPD** Dinas Pemuda pada dan Olahraga.Penelitian ini dilakukan di SKPD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga karena di SKPD ini selama tahun 2015-2016 telah banyak terjadi promosi jabatan sementara pada promosi jabatan yang dilakukanlatar belakang pendidikan bukan menjadi ukuran untuk menduduki suatu jabatan. Selain itu di kantor Dinas Pendidikan kebanyakan tenaga honorer yang menduduki jabatan.

C. Sumber Data Dan Informan Penelitian

Sumber data dari penelitian ini yaitu:

- 1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang telah ditentukan dan dianggap mengetahui dan mampu memberikan data tentang hal-hal yang berkaitan dengan variable penelitian. Untuk mendapatkan informasi yang akurat dan obyektif maka peneliti menggunakan wawancara terbuka, dimana informan yang diwawancarai diberikan kebebasan sepenuhnya dalam menjawab pertanyaan yang diajukan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah:
 - Asisten 3 Administrasi umum sekertaris daerah Kabupaten
 Bulukumba
 - 2. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kab.Bulukumba
 - 3. Kepala Bidang Perencanaan dan Mutasi BKDD Kab.Bulukumba
 - 4. SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah raga Kab.Bulukumba:
 - a. Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga
 - b. Kasubag Umum dan Kepegawaian
 - c. Kabid Ketenagaan
 - d. Kasubag Program
- Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui referensi-referensi dan kepustakaan yang telah tersedia.

D. Tehnik Pengumpulan Data

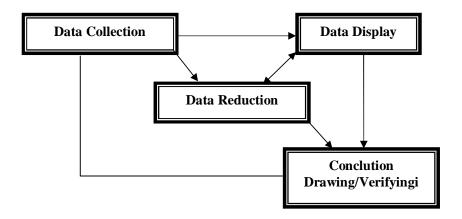
Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- 1. Observasi (pengamatan) yaitu, dilakukan dengan pengamatan parsial yakni pengamatan terhadap sarana dan prasarana yang ada. Tujuannya untuk mendapatkan data yang akurat serta untuk mengetahui jawaban informan dalam kaitannya pada pengimplementasian kebijakan pemerintah daerah dalaam promosi jabatan yang dilaksanakan di Kabupaten Bulukumba.
- Dokumentasi yaitu mengumpulkan data sekunder yang diperoleh dari dokumen dan sumber data lainnya sehingga nantinya dapat digunakan untuk pengelolaan data.
- 3. Wawancara (interview) yaitu dalam wawancara mendalam ini dilakukan oleh peneliti terhadap informan yang menjadi obyek penelitian. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevansinya dengan pokok persoalan penelitian analisis kebijakan pemerintah daerah dalam promosi jabatan yang ada di kabupaten Bulukumba.

E. Tehnik Analisis Data

Peneliti pada penilitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif, dengan menggunakan analisis data model Miles and Huberman dalam Sugiono (2015:247) yakni, (a) Mengumpulkan data sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, (b) Data reduksi adalah data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu kesimpulan maka perlu dicatat secara teliti dan rinci, artinya mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, (c) Data display atau menyajikan data, maka data terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami, (d) Data langkah ketiga dalam analisis data yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Untuk lebih jelasnya peneliti menampilkan sesuai yang digambarkan dibawah ini:



Gambar 2: Teknik Analisis Data Oleh Miles dan Huberman

F. Keabsahan Data

Data penelitian yang dikumpulkan diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang bermutu atau data yang kredibel, oleh karena itu peneliti melakukan pengabsahan data dengan berbagai hal sebagai berikut:

1. Perpanjangan masa pengamatan

Peneliti akan melakukan perpanjangan masa pengamatan jika data yang dikumpulkan dianggap belum cukup, maka dari itu peneliti dengan melakukan pengumpulan data, pengamatan dan wawancara kepada informan baik dalam bentuk pengecekan data maupun mendapatkan data yang belum diperoleh sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti menghubungi kembali para informan dan mengumpulkan data sekunder yang masih diperlukan.

2. Teknik Meningkatkan Ketekunan

Data yang diperoleh peneliti dilokasi penelitian akan diamati secara cermat untuk memperoleh data yang bermakna. Oleh karena itu, peneliti akan memperhatikan secara cermat apa yang terjadi dilapangan sehingga dapat memperoleh data yang sesungguhnya.

3. Triangulasi

Untuk keperluan triangulasi maka dilakukan tiga cara yaitu :

- a) Triangulasi Sumber, yaitu Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengecek pada sumber lain keabsahan data yang telah diperoleh sebelumnya.
- b) Triangulasi Teknik, yaitu Pengumpulan data yang diperoleh dari satu sumber dengan menggunakan bermacam-macam cara atau teknik tertentu untuk diuji keakuratan dan ketidak akuratannya.
- c) Triangulasi Waktu, yaitu triangulasi waktu berkenan dengan waktu pengambilan data yang berbeda agar data yang diperoleh lebih

akurat dan kredibel dari setiap hasil wawancara yang telah dilakukan pada informan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Bulukumba

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) yang merupakan perangkat pemerintah daerah menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia No.159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Badan Kepegawaian mengatur prinsip, kedudukan, tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah agar berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan tugasnya.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang sekarang berubah menjadi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Bulukumba terletak di jalan R.A.Kartini Nomor 2 Bulukumba berdekatan dengan Kantor Bupati Kabupaten Bulukumba.Dimana jumlah pegawai BKDD yaitu sebanyak 51 orang.

BKDD merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh kepala badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati dan Sekretaris Daerah.

a) Tugas dan Fungsi BKDD

Tugas Pokok dan Fungsi BKDD Kabupaten Bulukumba adalah membantu Pejabat Pembina Kepegawaian dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Bulukumba mempunyai tugas melaksanakan tugas

tertentu dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana untuk melaksanakan fungsi : 45

- Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah.
- Perencanaan dan pengembangan serta penyiapan kebijakan tekhnis pengembangan kepegawaian daerah.
- Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- 4. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural dan fungsional sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- Penyiapan dan penetapan pension Pegawai Negeri sipil Daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- 7. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah, pengelolaan Sistem Administrasi Pengelolaan Kepegawaian dan

penyampaian Informasi Kepegawaian Daerah kepada badan Kepegawaian Negara.

8. Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan Struktural dan Fungsional.

b) Visi dan Misi BKDD

Visi: mampu mewujudkan apratur yang professional melalui pengembangan sumber daya manusia yang berlandaskan keagamaan.

Misi:

- 1. Mendorong peningkatan disiplin dan etos kerja PNS
- Mendorong peningkatan SDM Aparatur yang berkualitas dan berintegritas moral
- Mengembangkan kompetensi dan profesionalisme aparatur untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan beribawa.

Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah yaiu:

Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Bulukumba terdiri dari :

- 1. Kepala Badan
- 2. Sekretaris Badan
 - a. Sekretaris Badan terdiri dari:
 - b. Kasubag Umum dan Kepegawaian
 - c. Kasubag Keuangan
 - d. Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan
- 3. Bidang Pengadaan dan Pengembangan Karir PNS, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pengadaan PNS

- b. Sub Bidang Pengembangan Karir
- 4. Bidang Perencanaan dan Mutasi PNS, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Perencanaan PNS
 - b. Sub Bidang Mutasi PNS
- Bidang Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Pegawai, terdiri dari:
 - a. Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian
 - b. Sub Bidang Pengendalian Pegawai dan Pensiun
- 6. Bidang Pendidikan dan Latihan, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Diklat Struktural
 - b. Sub Bidang Diklat Fungsional

Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dapat digambarkan sebagai berikut :

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerahmempunyai tugas pokok membantu pelaksanaan sebagian tugas Pemerintah Daerah dalam bidang pengelolaan kepegawaian daerah. Uraian tugas pokok Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sebagaimana dimaksud adalah:

- Mengkoordinasikan perumusan rencana strategis Badan Kepegwaian dan Diklat Daerah.
- b. Merumuskan rencana kegiatan kebijaksanaan pengelolaan dan pemanfaatan sumber pendapatan daerah.

- c. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kepada bawahan, membantu mengevaluasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas bawahan.
- d. Memantau dan mengevaluasi serta mengendalikan kegiatan pelaksanaan tugas bawahan.
- e. Mengkoordinasikan tugas kepada instansi terkait.
- f. Memaraf dan menandatangani surat-surat dinas sesuai dengan kewenangannya.
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian dan Diklat
 Daerah kepada atasan.
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah; mempunyai tugas pokok menyusun rencana kegiatan tahunan, menyusun laporan keuangan, membuat daftar inventaris barang yang menyangkut rumah tangga, administrasi surat menyurat dan kepegawaian.

Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun program kegiatan Sekretariat.
- Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan.
- c. Memberi bimbingan penyusunan Laporan Keuangan dengan cara mencatat dalam Buku Kas untuk mengetahui penggunaan keuangan.
- d. Memantau serta mengevaluasi pelaksanaan kegiatan bawahan.

- e. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan pelaporan serta. pembinaan organisasi dan tata laksana.
- f. Melaksanakan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian.
- g. Melaksanakan pengelolaan administrasi perencanaan dan keuangan.
- h. Melaksanakan pengurusan rumah tangga dan perlengkapan surat menyurat dan kearsipan.
- Mengkoordinasikan tugas bawahan.
- j. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait.
- k. Memaraf dan menandatangani naskah dinas.
- I. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas secretariat kepada atasan.
- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan.
- 1) Sub Bagian Program,mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan program Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah:
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bagian Program;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan program Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
 - c. Melaksanakan pengelolaan program Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;

- f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bagian Keuangan,mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan keuangan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah:
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bagian Keuangan;
 - Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan keuangan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
 - c. Melaksanakan pengelolaan keuangan;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan keuangan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian,mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan umum dan kepegawaian Badan Kepegawaian ddan Diklat Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program/kegiatan Sub Bagian umum dan kepegawaian;

- b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan umum dan kepegawaian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
- c. Melaksanakan pengelolaan umum dan kepegawaian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
- d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan umum dan kepegawaian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah;
- f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Pengadaan dan Pengembangan karir, mempunyai tugas pokok membantu Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam mengkoordinasikan penyusunan program, kegiatan, penyelenggaraan pelayanan, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pengadaan dan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan kebutuhan program dan kegiatan Bidang
 Pengadaan dan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil;
- Melaksanakan pengelolaan Bidang Pengadaan dan Pengembangan
 Karir Pegawai Negeri Sipil;
- c. Merumuskan pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan pengadaan dan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil;

- d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi berkala pelaksanaan kegiatan pengadaan dan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil;
- e. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;
- f. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atassan;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 1) Sub Bidang Pengadaan PNS, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Pengadaan Pegawai
 Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan pengelolaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;

- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bidang Pengembangan Karir PNS, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Pengembangan Karir
 Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan pengelolaan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Perencanaan dan Mutasi PNS, mempunyai tugas pokok membantu Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam mengkoordinasikan penyusunan program, kegiatan, penyelenggaraan pelayanan, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Perencanaan dan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasikan kebutuhan program dan kegiatan Bidang
 Perencanaan dan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- b. Melaksanakan pengelolaan Bidang Perencanaan dan Mutasi
 Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- c. Merumuskan pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan
 Perencanaan dan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi berkala pelaksanaan kegiatan Perencanaan dan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- e. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;
- f. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 1) Sub Bidang Perencanaan Pegawai Negeri Sipil, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Perencanaan Pegawai
 Negeri Sipil;

- b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Perencanaan Pegawai Negeri Sipil;
- c. Melaksanakan pengelolaan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil;
- d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil;
- f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bidang Mutasi Pegawai Negeri Sipil, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Mutasi Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Mutasi Pegawai Negeri
 Sipil;
 - Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Mutasi Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan pengelolaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan member petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Mutasi Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;

g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawai, mempunyai tugas pokok membantu Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam mengkoordinasikan penyusunan program, kegiatan, penyelenggaraan pelayanan, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan kebutuhan program dan kegiatan Bidang
 Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawaian Pegawai
 Negeri Sipil Daerah;
- b. Melaksanakan pengelolaan Bidang Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- c. Merumuskan pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan
 Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawaian Pegawai
 Negeri Sipil Daerah;
- d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi berkala pelaksanaan kegiatan Informasi Kepegawaian dan Pengendalian Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- e. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;

- f. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 1) Sub Bidang Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Pengelolaan Data dan
 Informasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

- 1) Sub Bidang Pengendalian Kepegawaian dan Pensiun, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pengendalian Kepegawaian dan Pesiun Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah:
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Pengendalian
 Kepegawaian dan Pesiun Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Pengendalian Kepegawaian dan Pesiun Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan pengelolaan Pengendalian Kepegawaian dan Pesiun Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Pengendalian Kepegawaian dan Pesiun Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas pokok membantu Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam mengkoordinasikan penyusunan program, kegiatan, penyelenggaraan pelayanan, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan kebutuhan program dan kegiatan Bidang
 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- b. Melaksanakan pengelolaan Bidang Pendidikan dan Pelatihan
 Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- c. Merumuskan pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan
 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi berkala pelaksanaan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- e. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;
- f. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 1) Sub Bidang Diklat Struktural, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Diklat Struktural Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah:
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Diklat Struktural
 Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Diklat Struktural Pegawai Negeri Sipil;

- c. Melaksanakan pengelolaan Diklat Struktural Pegawai Negeri Sipil;
- d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Diklat Struktural Pegawai Negeri Sipil;
- f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bidang Diklat Fungsional, mempunyai tugas pokok menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Diklat Fungsional Pegawai Negeri Sipil. Uraian tugas pokok yang dimaksud adalah :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bidang Diklat Fungsional
 Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan
 Diklat Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Melaksanakan pengelolaan Diklat Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
 - d. Mendistribusikan tugas dan member petunjuk kepada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Diklat Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

c) Kepegawaian

Pegawai adalah pelaksana tugas perkantoran baik dari segi fisik maupun dari segi materialnya. Dalam hal ini pegawai adalah manusia yang mempunyai sifat keterbatasan pikiran, waktu, tenaga dan lain-lain. Dari keterbatasan-keterbatasan yang ada kiranya perlu mendapat suatu bentuk pembinaan-pembinaan, seperti pelatihan kerja dan sebagainya. Penggambaran keadaan pegawai di kantor BKDD Kabupaten Bulukumba akan dikemukakan antara lain berdasarkan kepangkatan, eselon, dan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai BKDD berdasarkan Kepangkatan

No	Pangkat	Jumlah Orang
1	Pembina utama muda	1
2	Pembina Tk.1	1
3	Pembina	3
4	Penata Tk.1	6
5	Penata	6
6	Penata muda Tk.1	11
7	Penata muda	17
8	Pengatur Tk.1	1
9	Pengatur	2
10	Pengatur Muda	2
11	Juru Tk.1	1
	Jumlah	51

Sumber: Data Sekunder BKDD, 2016

Berdasarkan tabel diatas maka diketahui bahwa pegawai BKDD Kabupaten Bulukumba kebanyakan pegawainya berpangkat penata muda yaitu sebanyak 17 orang dari 51 orang pegawai.Ini jumlah pegawai yang dilihat berdasarkan kepangkatannya.

Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon

No	Eselon	Jabatan	Jumlah
1	Eselon II/b	Kepala BKDD	1
2	Eselon III/a	Sekertaris	1
3	Eselon III/b	Kepala Bidang	4
4	Eselon IV/a	Kasubag dan Ka. Sub Bagian	11
Jumlah			17

Sumber: Data Sekunder BKDD, 2016

Bedasarkan tabel diatas jika kita lihat jumlah pegawai dari eselon jelas bahwa kebanyakan pegawai BKDD bereselon IV/a yaitu sebanyak 11 orang.

Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	16
2	S1	29
3	D3	2
4	SMA	4
	Jumlah	51

Sumber: Data Sekunder BKDD, 2016

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa kebanyakan pegawai BKKD berpendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 29 orang.

2. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga

a) Visi Misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga

a. Visi

" Terwujudnya pendidikan yang bermutu dan mandiri guna tersedianya sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia "

b. Misi

Dalam rangka mewujudkan visi di atas, misi yang akan diemban oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bulukumba adalah:

- Meningkatkan profesionalisme SDM Kependidikan yang berbudaya, religius dan berorientasi pada pengembangan Bulukumba sebagai pusat pelayanan.
- Menerapkan metode dan teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik secara proporsional.
- Menyelenggarakan pendidikan jalur sekolah, pendidikan luar sekolah, pembinaan kepemudaan dan keolahragaan secara demokratis dan partisipatif.
- Meningkatkan mutu lulusan yang mampu melanjutkan pendidikan dan memasuki pasar kerja
- Meningkatkan partisipasi belajar melalui jalur sekolah dan luar sekolah dalam rangka penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun.

Misi ke satu menggambarkan dimensi input untuk mewujudkan visi pendidikan yang bermutu yaitu pendidikan yang memiliki keunggulan dalam proses pembelajaran;

Misi ke dua dan ketiga menggambarkan dimensi proses untuk mewujudkan visi pendidikan yang bermutu dan mandiri.

Misi keempat dan skelima menggambarkan dimensi output untuk mewujudkan visi tersedianya sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif yang dilandasi dengan keimanan, ketaqwaan dan akhlak yang mulia.

- b) Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga
 Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terdiri dari :
 - 1. Kepala Dinas;
 - 2. Sekretariat;
 - 3. Bidang;
 - 4. Subag/Seksi;
 - 5. Jabatan Fungsional;
 - 6. UPT dan SKB.
- c) Tugas Pokok Dan Uraian Tugas Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga
- 1. Kepala Dinas
- (1) Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah raga mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam mengkoordinasikan, penyelenggaraan pendidikan, pemuda dan olah raga.
- (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut :
 - a. Mengkoordinasikan perumusan rencana strategis Dinas
 Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;

- b. Mengkoordinasikan perumusan kebijakan agar tercipta sinkronisasi dan integrasi kebijakan pemerintah dalam lingkup kerja dan kewenangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- Menyelenggarakan urusan pendidikan, pemuda dan olahraga di Kabupaten Bulukumba;
- d. Melaksanakan pengendalian, penempatan dan pebinaan kepegawaian lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- e. Mengendalikan pengelolaan keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- f. Menyelenggarakan urusan umum Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- g. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- h. Mengkonsultasikan dan mengkoordinasikan program dan kegiatan dengan Pemerintah Pusat dan Provinsi dalam rangka terciptanya keselarasan program dan kegiatan antar tingkatan pemerintahan dalam lingkup kerja dan kewenangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;
- j. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;

- k. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah;
- Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- Sekretariat terdiri dari :
- a. Sub Bagian Program;
- b. Sub Bagian Keuangan;
- c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- (1) Sekretariat dipimpin seorang Sekretaris mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas mengkoordinasikan penyelenggaraan kesekretariatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga

Uraian tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan penyusunan program dan kegiatan Dinas
 Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- b. Melaksanakan pelayananan kesekretariatan Dinas Pendidikan,
 Pemuda dan Olahraga;
- c. Merumuskan pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan penyelenggaraan urusan kesekretariatan Dinas Pendidikan,
 Pemuda dan Olahraga;
- d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi berkala pelaksanaan kegiatan kesekretariatan;
- e. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kepada bawahan;

- f. Memantau dan mengevaluasi serta menilai pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan;
- Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- (1) Sub Bagian Program dipimpin seorang Kepala Sub Bagian mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris dalam menyusun program, kegiatan , petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan program Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.
- (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bagian Program;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan program Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - c. Melaksanakan pengelolaan program Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas pada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan program Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

- (3) Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud ayat (2) maka uraian kegiatan Sub Bagian Program adalah sebagai berikut:
 - a. Mengumpulkan data dan informasi, tabulasi, pengolahan, analisa serta penyajian data dan statistik pendidikan, pemuda dan olahraga;
 - b. Menyusun kebijakan perencanaan, anggaran dan kegiatan;
 - c. Menyusun Pedoman Umum (Pedum) dan Petunjuk Pelaksanaan
 (Juklak) bidang umum meliputi perencanaan, evaluasi dan pelaporan internal;
 - d. Menerapkan sistem perstatistikan dan informasi pendidikan,
 pemuda dan olahraga Kabupaten;
 - e. Membimbing penerapan perstatistikan pendidikan, pemuda dan olahraga Kabupaten;
 - f. Membimbing penerapan sistem informasi pendidikan, pemuda dan olahraga Kabupaten;
 - g. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja pembangunan pendidikan, pemuda dan olahraga;
 - h. Menyusun Laporan Tahunan Dinas dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
 - Mengembangkan prosedur organisasi dan sistem informasi pendidikan, pemuda dan olahraga;
 - j. Melaksanakan tugas-tugas kehumasan dan perpustakaan;

- k. Melaksanakan monitoring dan evaluasi tindakm lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP);
- Menghimpun semua usulan program dan kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- m. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.
- (1) Sub Bagian Keuangan dipimpin seorang Kepala Sub Bagian mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris dalam menyusun program, kegiatan , petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraaan urusan keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.
- (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bagian Keuangan;
 - b. Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis penyelenggaraan keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - Melaksanakan pengelolaan keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas pada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraaan keuangan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

- (3) Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud ayat (2) maka uraian kegiatan Sub Bagian Keungan adalah sebagai berikut:
 - a. Mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data dan informasi sebagai bahan acuan melaksanakan tugas dan kegiatan;
 - b. Menggali dan mengembangkan potensi sumber-sumber
 Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dinas Pedidikan, Pemuda dan
 Olahraga;
 - c. Melaksanakan pencatatan dan pelaporan Pendapatan Asli Daerah(PAD) Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - d. Mensosilisasikan dan melaksanakan bimbingan kebijakan sistem administrasi keuangan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - e. Melaksanakan sistem pengeluaran keuangan dan gaji pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku;
 - e. Melaksanakan pengawasan arus kas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - f. Meneliti/ memverifikasi pengajuan permintaan SPP-SPMU dan
 SP2D Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - g. Menyusun realisasi perhitungan anggaran;
 - h. Melaksanakan verifikasi perhitungan pertanggungjawaban keuangan;
 - Mengklarifikasi dan menindaklanjuti hasil laporan pemeriksaan fungsional (LPF);

- j. Menghimpun dan menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- k. Menyusun laporan hasilpelaksanaan tugas.
- (1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris dalam menyusun program, kegiatan, petunjuk teknis, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan umum dan kepegawaian Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.
- (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut :
 - a. Menyusun program dan kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - Menyusun pedoman dan/atau petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan umum dan kepegawaiaan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - c. Melaksanakan pengelolaan urusan umum dan kepegawaian;
 - d. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas pada bawahan;
 - e. Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan kegiatan umum dan kepegawaian Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan;
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

- (3) Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud ayat (2) maka uraian kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah sebagai berikut:
- a. Melaksanakan urusan rumah tangga dan perlengkapan dinas;
- Menyusun analisis kebutuhan pegawai dan tenaga teknis pendidikan, pemuda dan olahraga;
- c. Menyusun analisis jabatan, beban kerja, Daftar Urut Kepangkatan(DUK) dan Kenaikan Gaji Berkala (KGB);
- d. Melaksanakan bimbingan administrasi kepegawaian;
- e. Menyusun administrasi pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, pemeliharaan dan penghapusan barang;
- f. Melaksanakan penerapan kebijakan administrasi kepegawaian;
- g. Melaksanakan bimbingan administrasi surat menyurat dan kearsipan;
- h. Melaksanakan penerapan administrasi surat menyurat dan kearsipan;
- Melaksanakan inventarisasi asset dan perlengkapan, pemutakhiran data asset dan pelaporan sesuai kebutuhan;
- j. Melaksanakan pemeliharaan barang/bahan/alat kelengkapan dinas;
- k. Melaksanakan stock opname barang melalui aplikasi IT (Informasi Teknologi);
- Mengelola administrasi perjalanan dinas baik dalam daerah maupun luar daerah/antar provinsi;

- m. Melaksanakan pengaturan kendaraan dan penggunaan sopir dinas;
- n. Melaksanakan pemeliharaan kebersihan dan keamanan kantor serta urusan rumah tangga dinas lainnya;
- o. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

Penggambaran keadaan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bulukumba akan dikemukakan antara lain berdasarkan kepangkatan, dan tingkat pendidikan yaitu:

Tabel 4.4 Daftar Pegawai Dilihat dari tingkat Pendidikan.

No	Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana (S2)	15
2	Sarjana (S1)	61
3	Diploma (D3)	10
4	SMA	-
_	Jumlah	86

Sumber: Kasubag Umum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa kebanyakan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga berpedidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 61 orang dari 86 orang jumlah pegawai.

Tabel 4.5. Daftar Pegawai Bedasarkan Kepangkatan

No	Pangkat	Jumlah Orang
1	Pembina utama muda	1
2	Pembina Tk.1	1
3	Pembina	8
4	Penata Tk.1	8
5	Penata	15
6	Penata muda Tk.1	17
7	Penata muda	13
8	Pengatur Tk.1	1
9	Pengatur	4
10	Pengatur Muda	14
11	Pengatur Muda Tk.1	4
Jumlah		86

Sumber: Kasubag Umum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Berdasarkan tabel diatas maka pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga jika dilihat dari kepangkatan maka kebanyakaan pegawai berpangkat penata muda Tk.1 yaitu sebaanyak 17 orang dari 86 orang pegawai.

Untuk struktur organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dapat dilahat pada lampiran.

B. Implementasi Kebijakan Peraturan Kepegawaian Oleh Pemerintah Daerah Dalam Promosi Jabatan

1. Perilaku Hubungan Antar Organisasi

Perilaku organisasi membahas tentang dampak perseorangan, kelompok, dan struktur dalam perilaku berorganisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan mengenai hal – hal tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Perilaku organisasi mempelajari banyak hal termasuk tentang perilaku perseorangan, kelompok, struktur serta proses dalam organisasi. Maksud dari pembelajaran ini adalah supaya dalam berorganisasi segala yang menjadi hambatan dapat teratasi.

Menurut. Winter melihat perilaku oganisasi dari komitmen dan koordinasi yaitu:

a. Komitmen

Istilah komitmen pada dasarnya berasal dari bahasa Latin yaitu dari kata "commiter" yang artinya adalah menyatukan, menggabungkan, mengerjakan, dan mempercayai. Jika diartikan dari asal katanya, maka komitmen merupakan sikap setia dan tanggung jawab yang ditunjukkan

oleh seseorang yang telah memutuskan untuk bergabung ke dalam aktivitas keanggotaan lembaga tertentu.

Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Jadi, komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu didalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada organisasi.Jadi jika organisasi tersebut membuat individu tersebut memliki kepuasan batin tersendiri pada organisasi tersebut, membuat tingkat komitmen pada organisasi tersebut makin meninggi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi kelanggengan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Komitmen instansi terkait pada khususnya BKDD dan SKPD DISPORA sudah jelas yakni melaksanakan promosi jabatan melalui kebijakan yang kemudian dilanjutkan dengan surat edaran Bupati Bulukumba. Cheema dan Rondinelli dalam Subarsono (2008) karakteristik dan kapabilitas agen pelaksana tergambar pada bagaimana komitmen petugas terhadap program.

Komitmen dalam berorganisasi meliputi yaitu yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen.

Sejauh ini, kami sebagai pegawai sudah menjaga tanggungjawab yang telah diberikan dalam melaksanakan tugas kami untuk mencapai tujuan dari kebijakan promosi jabatan.(wawancara MS 3 November 2016)

Kemudian hal ini juga diperjelasoleh asisten Sekda dengan mengatakan bahwa:

Benar adanya bahwa sejauh ini para pegawai yang terlibat didalam mencapai tujuan dari kebijakan promosi jabatan ini sudah bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas masing-masing. Dan terlibat disini yaitu semua SKPD yang ada dipemerintahan Kabupaten Bulukumba seperti SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan tentunya pula dari BKDD itu sendiri (wawancara AC3 November 2016)

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa para pegawai telah bertanggungjawab melaksanakan tugasnya dalam hal mencapai tujuan dari promosi jabatan. Dimana mereka berpendapat bahwa komitmen yang jelas maka akan memberikan hasil yang baik. Karena dengan komitmen yang sama maka semua orang yang terlibat akan mengetahui tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing.

Komitmen dan koordinasi merupakan salah satu urat nadi dari sebuah organisasi agar program-programnya tersebut dapat direalisasikan dengan tujuan serta sasarannya.

Kami sebagai pelaksana dari kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah daerah sudah menata dengan baik bagaimana mengimplementasikan kebijakan promosi jabatan ini.Ya, tentunya dengan menjaling hubungan yang baik kepada instansi atau SKPD-SKPD yang terlibat dalam pemerintahan ini.(wawancaraAC 1 November 2016)

Hal ini senada dengan yang diungkapkan salah seorang pegawai BKDD Kabupaten Bulukumba yaitu:

Kami selalu menjaling hubungan kerjasama yang baik dengan semua instansi pemerintahan atau SKPD yang ada.Karena hubungan yang baik memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan kebijakan bisa terlaksana sesuai yang dinginkan atau tidak.Dimana fakta yang ada selama ini kami sebagai pihak pelaksana kebijakan selalu menjaling hubungan yang baik dan mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing. (wawancaraAA 5 November2016)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sejauh ini mereka menjaling hubungan yang baik dan sudah mengetahui tugas dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan kebijakan promosi jabatan.Dimana perilaku hubungan organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu atau kelompok yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Selaku Kasubag bagian dari promosi jabatan, melihat bahwa sejauh ini semua pegawai tahu tugas dan tanggungjawab masingmasing, bagaimana menjaga kerjasama yang baik, serta setia dalam menjalankan apa yang telah menjadi target dari kebijakan promosi jabatan karena tujuan kami sama yakni mampu mengaplikasikan proses promosi jabatan sesuai dengan kebijakan pemrintah daerah. (wawancaraNA 4 November 2016)

Hasil wawancara di atas lebih memperjelas dari hasil wawancara sebelumnya. Dimana semua SKPD yang terlibat (SKPD/instansi yang ada di Kabupaten Bulukumba) selama ini selalu menjaling hubungan kerjasama yang baik dan mengetahui tugas dan fungsinya masingmasing. Dari hasil wawancara diatas juga dikatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi dan hasil dri kebijakan itu sesuaai dengan apa yang telah diharapkan. Hal ini juga tentunya dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap implementasi dari kebijakan yang sudah menjadi tujuan dari setiap pegawai pada khususnya dan tujuan dari kebijakan pemerintah pada umumnya dalam kepegawaian.

Dimana pemerintah akan dikatakan produktif atau berhasil ketika mampu mencapai tujuan yang diinginkan dan terlaksana dengan baik. Dimana produktifitas ini bisa dikatakan efisien dan efektifitas kinerja. Selain itu perilaku hubungan organisasi merupakan suatu istilah yang agak umum yang menunjukkan kepada sikap dan perilaku individu dan

kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.

Hubungan yang baik yang terjalin disetiap SKPD atau organisasi akan memberikan dampak yang baik pula pada tujun dari apa yang ingin dicapai. Dimana keberhasilan implementasi kebijakan ini diperlukan adanya komitmen dan koordinasi yang baik pula.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa komitmen yang dilakukan di kedua instansi ini sudah terlaksana dengan baik.Hal ini ditujunkan bahwa kedua instansi ini melakukan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan kewenangan masing-masing. Dimana SKPD Dinas Pendidikan yang mengajukan data pegawainya kepada BKDD dan kemudiaan BKDD yang bertanggungjawb memeriksa dan mengajukan kepada tim Baperjakat. Sedangkan menurut hemat peneliti komitmen ini harus benar-benar dijaga untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam promosi jabatan bedasarkan aturan yang ada.

Terdapat beberapa pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan komitmen organisasi. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain pendekatan perilaku, pendekatan sikap dan pendekatan multidimensional (Zangaro, 2001). Pendekatan sikap berfokus pada proses berpikir individu tentang hubungan mereka dengan organisasi Individu akan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan tujuan mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan ditunjukkan

dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut.

Sedangkan pendekatan perilaku berhubungan dengan proses dimana individu itu telah terikat dengan organisasi tertentu. Komitmen individu tersebut ditunjukkan dengan adanya tindakan.Individu dengan komitmen yang tinggi akan tetap berada di organisasi dan akan mempunyai pandangan yang positif tentang organisasinya. Selain itu individu akan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk mempunyai persepsi diri yang positif.

b. Koordinasi

Koordinasi pada hakekatnya merupakan upaya memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak, langkah dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama.Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam impelementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

Dalam menjalankan kebijakan promosi jabatan kami dari Dispora telah menjaga koordinasi dengan SKPD-SKPD yang lain termasuk dari pihak BKDD yakni setiap kegiatan yang dilakukan terkait dengan promosi jabatan ini kami selalu menjaga keselerasan tujuan yang ingin dicapai dari kebijakan itu sendiri. Artinya dari semua kegiatan, dari setiap pokok itu penting yang namanya koordinasi baik itu koordinasi kebawah, keatas, kesamping untuk menghasilkan hasil yang baik. Bagaimana mungkin kegiatan yang

kita lakukan akan berjalan dengan baik ketika tidak ada koordinasi untuk semua pihak lanjutnya. (wawancaraAA 5 November2016)

Hasil wawancara diatas menyatakan bahwa agar implementasi kebijakan peraturan kepegawaian oleh pemerintah daerah dalam promosi jabatan di Kabupaten Bulukumba dapat berhasil dengan baik maka setiap kegiatan yang dilakukan oleh SKPD tersebut harus selalu di koordinasikan, baik itu koordinasi vertical maupun koordinasi horizontal sehingga apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dikoordinasikan kepada semua yang menjadi sasaran dari kebijakan yang ada sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila penyampaian tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas, tidak memberikan pemahaman atau bahkan tujuan dan sasaran kebijakan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi suatu penolakan atau resistensi dari kelompok sasaran yang bersangkutan.

Koordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpang siuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Selain itu koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan

sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan.

Kami selalu mengedepankan yang namanya koordinasi pada pihak manapun karena semuanya dilakukan untuk kemajuan sutu organisasi. (wawancara NA 3 November 2016)

Hal ini juga lebih diperjelas oleh salah satu pegawai yang mengatakan bahwa:

selain itu mengapa selama ini kami menjaga yang namanya koordinasi karena kita saling membutuhkan untuk menjaling kerja sama yang baik. (wawancaraAR 4 November 2016)

Dari hasil wawancara diatas memperjelas bahwa pada dasarnya mereka telah menjaga koordinasi dari setiap SKPD atau lebih jelasnya menjaga koordinasi kepada semua pegawai dalam menjaga keselarasan tujuan dalam mencapai tujuan kebijakan promosi jabatan untuk mewujudkan kebijakan atau apa yang telah menjadi target yang ingin dicapai. Apabila tujuan yang ingin dicapai semakin luas dan kompleks maka diperlukan kerjasama dan pembagian kerja dalam organisasi tersebut. Agar koordinasi dan hubungan kerja dapat dilaksanakan secara optimal (jelas dan transparan), maka melakukan koordinasi harus memperhatikan aspirasi dari bawah serta diciptakan bentuk koordinasi yang memadai.

Koordinasi dan hubungan kerja merupakan faktor yang sangat dominan di dalam kehidupan suatu organisasi.Oleh karena itu, koordinasi dan hubungan kerja harus secara terus menerus di tingkatkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal.Koordinasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, dan merupakan tugas para pemimpin (manajemen) dalam menuju pada pencapaian sasaran.

Hubungan koordinasi itu tentu terpulang kepada kemampuan manajerial setiap pejabat (wawancara RM 4 November 2016).

Sebagaimana hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa terlaksana tidaknya koordinasi dalam suatu SKPD sangat tergantung kepada kemampuan kepemimpinan setiap pejabat untuk menciptakan koordinasi antar bawahannya atau dalam instansinya.Sebab dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalm menyelesaikaan tugas.

Koordinasi sangatlah dibutuhkan dalam setiap organisasai ataupun kelompok apapun demi tercapainya segala tujuan yang hendak dicapai.Komunikasi merupakan suatu kunci utam dalam tecapainya suatu koordinasi yang efektif.

Selain itu hasil observasi dan telaah dokumen peneliti menunjukkan bahwa koordinasi yang ditunjukkan oleh pegawai yang ada di kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga adalah masih kurangnya koordinasi yang terjaling diantara kedua instansi yakni Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga dan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Ketika kedua SKPD ini benar- benar menjaga yang namanya koordinasi ataau menyelaraskan apa yang menjadi tujuan promosi jabaatan dan apa

yang menjadi aturan serta bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya maka ketika dilaksanakan promosi jabatan di kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga betul-betul dilakukan berdasarkan aturan yang ada. Namun pada kenyataannya pengangkatan jabatan justru dilakukan berdasarkan pengalaman kerja atau lamanya masa kerja tanpa memperhatikan latar belakang pendidikannya, pegawai negeri sipil atau tidak. Sedangkan menurut hemat peneliti komitmen ini harus benar-benar diperhatikan sehingga promosi jabatan ini dilakukan sesuai dengan aturan yang ada.

Maka jelas disini bahwa yang diungkapkan dintara kedua instansi ini sangaat berbeda jauh dengan fakta yang ada. Sehingga menyebabkan adanya pegaawai yang sudah layak dipromosikan namun masih belum mendapat kesempatan untuk dipromosikan. Dimana hal ini sesuai yang diungkapkan oleh salah satu pegawai Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga.

Disini dek sebenarnya ada pegawai yang memang sudah layak mendapatkan kesempatan untuk dpromosikan tapi masih belum dipromosikan juga. Tapi kami juga tidak dapat berbuat apaapa. Karena untuk promosi jabatan itu sendiri sudah adaa yang mengatur. Jadi kami hanya mempersiapkan berkas-berkas sesuai aturan yang ada. (wawancara HH 4 November 2016).

Hal senada juga diungkapkan oleh Kasubag Program Dispora yang menyatakan bahwa:

Kalau kita mau betul-betul memperhatikan dengan baik, maka kita akan melihat masih ada pegawai yang belum dipromosikan tapi sebenarnya sudah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Karena disini promosi jabatan ini dilakukan tidak melihat latar belakang

pendidikannya. Tapi melihat masaa kerjanya. (wawancara RM 4 November 2016)

Berdasarkan hasil penelitian lebih memperjelas bahwa disini masih kurangnya komitmen yang dilakukan oleh para pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga sehingga masih terjadi hal seperti ini.

2. Perilaku Implementor

Dalam implementasi kebijakan sikap atau perilaku implementor ini sangat penting dalam mendapatkan hasil yang baik dalam pengimplementasian kebijakan seperti bagaimana para implementor itu memperhatikan respons implementor terhadap kebijakan, yang terkait dengan kemauan implementor untuk melaksanakan kebijakan public, kondisi, yakni pemahaman terhadap kebijakan yang telah ditetapkan; dan preferensi nilai yang dimiliki tersebut.

Sebagai implementor atau kami sebagai pelaksana kebijakan memang harus berprilaku yang baik.Artinya kami harus menunjukkan yang namanya keseriusan dalam menjalankan tugas yang sudah menjadi kewajiban kami, yang tentunya dalam hal ini menyangkut masalah promosi jabatan. Agar kebijakan ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh semua pihak. (wawancaraNA 3 November 2016)

Dari hasil wawancara diatas menyatakaan bahwa perilaku implementor memang menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan dari pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Dengan para implementor yang memiliki sikap yang baik maka hasil yang dihasilkanpun tentunya akan baik pula.

Kepatuhan implementor mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan, dan kemampuan implementor melakukan apa yang dianggap tepat sebagai keputusan pribadi dalam menghadapi pengaruh eksternal dan faktor non-organisasional, atau pendekatan faktual. Keberhasilan implementasi kebijakan atau program juga dapat dikaji berdasarkan proses implementasi (perspektif proses) dan hasil yang dicapai (perspektif hasil).

Kami sebagai implementor khususnya dari kebijakan promosi jabatan selalu menjaga yang namanya perilaku kami sebagai aparatur Negara untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan karena perilaku seorang pelaksana kebijakan itu menjadi tolak ukur dari keberhasilan kebijakaan itu.Dan hal ini dapat di ukur dengan melihat tingkat kepatuhan (baik tingkat kepatuhan bawahan kepada atasan, atau kepatuhan implementor terhadap peraturan) dalam mengimplementasikan sebuah program.Kepatuhan tersebut mengacu pada perilaku implementor itu sendiri sesuai dengan standar dan prosedur serta aturan yang ditetapkan oleh kebijakan. (wawancaraAR 4 November 2016)

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kebijakan akan berhasil apabila para implementornya mematuhi aturan-aturan yang diberikan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila penyampaian tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas, tidak memberikan pemahaman atau bahkan tujuan dan sasaran kebijakan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi suatu penolakan atau resistensi dari kelompok sasaran yang bersangkutan.

a. Kontrol Politik

Kontrol politik adalah kegiatan untuk menunjukkan kesalahan, kelemahan dan penyimpangan sekaligus untuk memberi masukan dalam suatu kebijakan dan pelaksanaan kebijakan yang dibuat dan dilakukan oleh pemerintah. Dalam melakukan suatu control politik atau pengawasan harus ada tolak ukur sehingga kegiatan itu bersifat relatif objektif.

Kami selaku pegawai BKDD selalu melakukan pengawasan kepada semua instansi atau SKPD yang mengajukan pengawainya untuk dipromosikan.Karena kami ingin mengetahui apakah orang-orang yang mereka calonka untuk dipromosikan murni karena layak atau sesuai dengan standar peraturan yang ada atau tidak. Karena kita tidak bisa memungkiri yang namanya politik jabtan.(wawancara NA 4 November 2016)

Hal ini senada yang diungkapkan oleh salah seorang dari SKPD Dispora yaitu:

Untuk masalah politik, tidak bisa dipungkiri bahwa hal ini juga berpengaruh dalam hal posisi jabatan seseorang. (wawancaraRM 10 November 2016)

Hal senada yang juga disampaikan oleh Muhammad Sabir bahwa:

Untuk masalah politik disini mempengaruhi tapi hal ini terjadi selama tidak bertentangan dengan regulasi yang ada.Dan meskipun berpengaruh tetapi dipastikan untuk tidak bertentangan dengan kebijakan atau kepegawaian itu sendiri. (wawancara MS 5 November 2016)

Dari hasil wawancara mengungkap bahwa dari pihak BKDD telh melakukan pengawasan kepada semua SKPD yang bersangkutan salah stunya SKPD Disporakarena tujuan kontrol politik yaitu meluruskan kebijakan atau pelaksanaan kebijakan yng menyimpan dan memperbaiki

yang keliru sehingga kebijakan dan pelaksanaannya sejalan dengan tolak ukur tersebut. Suatu Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.

Namun lain hal nya yang dikatakan oleh salah satu staf pegawai yang ada di kantor BKDD kabupaten Bulukumba. Beliau mengtakan bahwa:

Dalam hal promosi jabatan, tidak memandang/ memilih termasuk masalah politik tetapi berdasarkan kompetensi PNS yang dimiliki. (wawancaraWM 4 November 2016)

Berdasarkan hasil wawancara diatas mengatakan bahwa dalam melakukan promosi jabatan tidak terpengaruh oleh intervensi politik namun berdasarkan kompotensi atau skill yang dimiliki oleh PNS atau berdasarkan sistem merit. Hal ini relavan dengan yang dinyatakan oleh Max Weber bahwa sistem merit itu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor

yang mempengaruhi penerapan sistem merit (merit system) dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa berdasarkan kenyataan yang ada, tidak semua fungsi dalam porsi dan tingkat keberhasilan yang sama yang tidak hanya bergantung pada sistem politik.Kontrol politik ini juga menjadi salah satu mekanisme politik dalam sistem politik demokrasi untuk memperbaiki dan memperbaharui dirinya sendiri. Sehingga fakta kita melihat masih banyaknya promosi jabatan yang dilakukn berdasarkan spoil sistem dan nepotisme bukan didasrkan merit sistem. Sedangkan menurut hemat peneliti control politik ini betulbetul dilakukan dan dijalankan dengan baik. Bukan hanya sekali namun juga harus selalu diperhatikan sehingga promosi jabtan ini benar-benar dilksanakan berdasarkan merit sistem yng diungkapkan dalam peraturan kepegawaian.

b. Kontrol Organisasi

Kontrol organisasi berfungsi melakukan pengawasan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh staf, baik diluar maupun didalam lingkungan kerja sehingga staf dapat menjalankan tugas dengan baik sesuai tugas pokok dan fungsinya.Dalam implementasi kebijakan ini, kontrol organisasi tetap dilakukan oleh pimpinan kepada staf.Dalam setiap tugas yang dilakukan staf selau melaporkan tugas-tugasnya kepada pimpinan,

sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kontrol organisasi dalam implementasi kebijakan sudah berjalan dengan baik.

Sama halnya dengan pengawasan politik, kami juga melakukan pengawasan kepada organisasi-organisasi yang bersangkutan. Dimana kami mengawasi apa yang mereka lakukan didalam organisasinya dan bagaimana mereka menjalankan tugasnya untuk mencapai kebijakan promosi jabatan pada khususnya.. (wawancara MS 3 November 2016)

Hasil wawancara diatas untuk mencapai hasil dari apa yang menjadi tujuan dari kebijakan promosi jabatan maka mereka melakukan pengawasan terhadap organisasi itu sendiri sehingga membantu tingkah laku manusia tetap fokus dan menjaganya agar tetap sesuai dengan rencana dari organisasi. Organisasi membutuhkan sejumlah penyesuaian khusus sebagai integrasi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda.

Maka hal ini sejalan dengan fungsi kontrol untuk membawa penyesuaian terhadap tuntutan organisasi dan pencapaian dari tujuan tertentu organisasi. Koordinasi dan pengaturan tercipta dari kepentingan yang berbeda dan tingkah laku potensial yang terdifusi oleh anggota adalah bagian besar dari fungsi kontrol.

Masalah organisasi menjadi sangat penting.Karena dengan adanya kontrol organisasi maka semua interpensi dari pihak manapun bisa berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang kita harapkan.

Disini kami sebagai pelaku kebijakan sadar bahwa kontrol organisasi turut berpengaruh dalam penentuan jabatan atau promosi jabatan (wawancara RM 4 november 2016)

Dilihat dari hasil wawancara sudah sangat jelas bahwa setiap apayang menjadi sasaran dan tujuan yang ingin dicapai harus ada yang namanya control organisasi untuk membantu jalannya atau pelaksanaan daripada kebijakan yang ingin yang dicapai. Control organisasi harus sesuai dengan kebutuhan dan membangun motivasi kepada para pejabat daalam melaksanakan tugasnya dalm hal promosi jabatan pada khususnya sehingga bisa memberikan hasil yang maksimal.

Menurut Budi Paramita (2000) dalam mendirikan organisasi diperlukan kerangka/struktur dan kontrol organisasi yang baik agar dapat dipakai untuk mencapai tujuan dengan memakai prinsip-prinsip organisasi antara lain :

- 1. Perumusan tujuan yang jelas
- 2. Pembagian tugas pekerjaan.
- 3. Delegasi kekuasaan.
- 4. Rentang kekuasaan
- 5. Tingkatan tatanan jenjang
- 6. Kesatuan perintah dan tanggung jawab.

7. Koordinasi

Membangun struktur organisasi saja ternyata tidak cukup untuk memastikan bahwa suatu oragnisasi kemudian akan beroperasi secara efektif dan efisien. Tanpa adanya fungsi kontrol, karyawan tidak akan merasa termotivasi untuk berperilaku sedemikian rupa agar bisa mencapai tujuan organisasi. Kontrol organisasi dapat membantu untuk

memperolehkeunggulan kompetitif. Misalnya, sistem kontrol memiliki ukuran yang dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran seberapa efisien penggunaan sumber daya oleh organisasi itu.

Sebagai salah satu pegawai yang menjadi sasaran dari kebijakan ini merasakan betul bagaimana saya termotivasi untuk meningkat hasil kinerja saya dengan ada pengawasan organisasi yang dilakukan oleh pihak BKDD. (wawancara AA 4 Novembe 2016)

Melihat hasil wawancara diatas jelas bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pihak BKDD, memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan kebijakan promosi jabatan khususnya.

c. Norma-norma Profesional

Norma profesional merupakan suatu tingkah lakuakan tujuan atau suatu rangkaian kualitas yang menandai atau melukiskan corak coraknya.Norma atau aturan yang menjadi tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sosiolog terkenal Max Weber mengemukakan konsep birokrasi, yang menyatakan organisasi bergerak atas dasar rasionalitas. Tipe ideal birokrasi menurut Weber bukan cerminan dari realitas, tetapi menggambarkan bagaimana seharusnya organisasi disusun dan dirancang agar menjadi lebih efisien. Tipe ideal birokrasi Weber tersebut antara lain:

a. Ada pembagian tugas berdasarkan kemampuan tertentu.

Maksudnya adalah mengelola realita yang ada bahwa setiap manusia mempunyai kemampuan yang berbeda, begitu juga dengan personil yang mempunyai kelebihan dalam satu hal namun kurang di hal yang lain. Untuk itu organisasi harus dapat menempatkan personil di dalam bidang yang dikuasainya untuk memberikan efisiensi terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan.

Fakta yang ada dilapangan, pembagian tugas pada setiap pejabat atau pegawai disini sudah sangat jelas sebagaimana yang telah diungkapkan oleh:

Disini semua pejabat dan pegawai dan bahkan staf sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing.Hal ini tentu dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat terselesaikan tanpa harus ada pejabat atau pegawai yang tidak melakukan pekerjaan. (wawancara AA 3 november 2016).

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa teori yang ada sudah sesuai dengan pengaplikasiannya dilapangan sehingga semuanya memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.

b. Ada hierarki wewenang

Terdapat struktur organisasi dimana ada posisi atas dan bawah. Struktur yang di bawah diawasi oleh yang lebih tinggi dan yang lebih tinggi berwenang mengawasi yang di bawahnya. Hierarki ini sangat perlu agar sistem pengendalian dapat dilaksanakan sehingga mengefiensi pelaksanaan tugas.

Pada kenyataan yang ada, sama yang diungkapkan oleh salah satu pegawai yang ada di SKPD Dispora, yaitu:

Setiap kegiatan yang kami lakukan, selalu mendapat pengawasan dari atasan kami. Dimana disini ada atasan kami yang melakukan kegiatan pengawasan ini sama halnya saya sebagai Kasubag progmam mengawasi bawahan saya dalam melaksanakan tugasnya daan sayaa sendiripun diawasi oleh pak Kadis. (wawancara RM 4 November 2016)

Dari hasil wawancar diatas menunjukkan teori dan fakta ada ternyata memiliki kesesuaian.Artinya memang benar bahwa semua yang dilakukan oleh pegawai memang harus ada jejang hirarki yang jelaas sehingga jelas pula siapa yang mengawasi dan siapa yang diawasi.

c. Pemilihan dan promosi pegawai didasarkan pada kemampuan, bukan pertimbangan-pertimbangan yang irrelevant.

Dalam memberikan promosi jabatan hendaknya menggunakan standar yang jelas dan berlaku secara universal bagi seluruh personil dalam organisasi. Dengan memanfaatkan rekam jejak prestasi dan hasil kinerjalah seharusnya seseorang diangkat untuk menduduki posisi tertentu bukan berdasarkan pertimbangan subjektif atau yang tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas.

Dalam menjalankan proses promosi jabatan diharapkan dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma yang berlaku.

Norma dan standar prosedur tetap dijalankan dalam hal pengangkatan jabatan structural (wawancara WM 4 November 2016) Dari hasil wawancara dalam melakukan pengangkatan jabatan struktural tetap berpegang pada norma standard an prosedur yang telah ditetapkan para pejabat dituntut untuk lebih professional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dan tetap memperhatikan aturan atau norma-norma yang berlaku sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Sistem nilai dalam promosi jabatan juga menjadi tolak ukur mengenai perilaku para pejabat sesuai dengan norma-norma yang berlaku.Selain itu meskipun masalah politik dan organisasi turut mewarnai dalam hal promosi jabatan namun etos kerja tetap menjadi preoritas dalam penentuan promosi jabatan, lanjutnya. (wawancaraRM 4 November 2016)

Dari hasil wawancara dikatakan bahwa norma yang berlaku sudah mejadi kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan kebijakan akan peraturan kepegawaian dalam promosi jabatan yang berlaku sehingga mampu menghasilkan para pejabat yang professional dengan norma yang berlaku.

Berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dilakukan masih tidak berdasarkan aturan yang ada yaitu pengankatan jabatan dilakukan berdasarkan lamanya bekerja bukan pada kemampuan, pendidikan dan berstatus pegawai. Dimana hal ini ditunjukkan karena rata-rata yang menduduki jabatan esalon IV saat ini adalah pegawai honorer yang diangkat jadi PNS dan mengikuti ujian penyesuain ijazah sehingga kenaikan pangkatnya lebih cepat dan bersyarat untuk dipromosikan sebagai pejabat.

Selain itu kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai.Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan.Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepangkatan dan juga masalah prestasi kerja mereka.Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

3. Perilaku Kelompok Sasaran

a. Respon Positif

Tanpa respon dari kelompok sasaran maka kebijakan tidak akan maksimal dijalankan, hasil penelitian menunjukan pegawai memberikan tanggapan yang positif atas kebijakan yang dijalankan.

Sebagai pegawai yang menjadi sasaran dari kebijakan promosi jabatan, kami selalu memberikan respon yang baik, karena promosi jabatan ini sendiri dilakukan untuk memperlancar kinerja suatu organisasi. (wawancaraNA 4 November 2016).

Hal senada yang diungkapkan oleh salah satu pegawai lainnya yaitu:

Dengan adanya kebijakan promosi jabatan kami sebagai pegawai yang menjadi sasaran dari kebijakan tentunya termotivasi dalam melakukan melaksanakan tugas sehingga kami layak untuk dipromosikan. (wawancara NA 4 november 2016).

Dari hasil wawancara dikatakan bahwa dalam pengimplementasian kebijakan promosi jabatan, respon atau tanggapan yang baik dari kelompok sasaran sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan.Dimana kelompok sasaran dapat memberikan kontribusi yang baik untuk membantu dalam pelaksanaan implementasi kebijakn dalam promosi jabatan tentunya.

The right man and the right pleace, pempatan yang sesuai dengan disiplin ilmunya, insya Allah dapat bekerja dengan baik. (wawancaraSA 3 November 2016)

Hasil wawancara menunjukkan dukungan dari kelompok sasaran atau yang menjadi saran dari kebijakan sangat dibutuhkan.Dimana mereka perlu memberikan dukungan baik itu secara langsung atau tidak dalam promosi jabatan itu sendiri agar tujuan yang ingin dicapai dari kebijkan itu bisa tercapai dengan baik.

b. Respon Negatif

Respon negatif dalam implementasi kebijakan bagai sisi uang logam yang tidak dapat dipisahkan.Umumnya promosi jabatan yang ada di Kabupaten Bulukumba merupakan suatu kebijakan yang dilakukan untuk menghasilkan para pejabat yang berkompotensi dan mampu memberikan hasil yang baik.

Menurut saya bahwa dalam kebijakan promosi jabatan itu tentu ada yang namanya pro dan kontra namun merupakan hal yang wajar (wawancara WM 4 November 2016)

Hasil wawancara diatas menunjukkanyang namanya kebijakan yang ada tentu tidak semua orang dapat menerimanya dengan baik, dimana masih adanya para pegawai/pejabat yang tidak sepenuhnya mnanggapi promosi jabatan itu sendiri.

Dengan alasan promosi jabatan ini masih dilakukan dengan tanpa melihat atau tidak sepenuhnya sesuai aturan yang ada, akibatnya respon negatif akan muncul apabila aturan diterapkan pada kelompok sasaran.

Kenapa terkadang seorang pejabat atau pegawai tidak sepenuhnya mendukung kebijakan promosi jabtan karena adanya pejabat yang menduduki jabatan yang sehrusnya masih ada orang yang lebih pantas dipromosikn tapi justru tidak dipromosikan. (wawancaraRM 4 November 2016)

Hal ini juga senada yang diungkapkaan oleh Kasubag pengaministrasian umum SKPD Dispora yaitu:

Disini masih ada pegawai yang sudah layak dan sudah memenuhi kriteria promosi jabatan namu beliau belum mendapatkaan kesempatan untuk dipromosikan. Sehingga akibatnya beliau tidak lagi memperlihatkan kinerja sebaik sebelumnya. (wawancaraHH 3 November 2016).

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa dampak dari kebijakan yang dihasilkan dapat dilihat bagaimana hasil kinerja para pejabat yang telah dipromosikan dan pejabat yang tidak dipromosikan namun sudah layak untuk dipromosikan. Hasil penelitian menunjukan respon negatif yang muncul diakibatkan tidak adanya komunikasi yang baik kepada pejabat/pegawai berupa sosialisasi kebijakan dan pendekatan persuasif pada masyarakat.

Faktor sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam proses implementasi kebijakan, sebab jika para implementor lemah maka sudah barang tentu kebijakan tidak akan terimplementasi dengan baik. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk implementasi kebijakan agar efektif.

C. Faktor Penghambat Terhadap Implementasi Kebijakajakan Peraturan Kepegawaian Dalam Promosi Jabatan Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Di kabupaten Bulukumba

Faktor penghambat merupakan rintangan dalam implemetasi kebijakan peraturan kepegawaian dalam promosi jabatan.Adapun faktor penghambat proses implementasi kebijakan ini pada kantor Dinaas Pendidikan Peuda dan Olahraga, yaitu:

1. Kurangnya Koordinasi

Koordinasi merupakan salah satu urat nadi dari subuah organisasi/instansi agar program-programnya tersebut dapat direalisasikan dengan tujuan serta sasarannya. Selain itu koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitupula sebaliknya.

Namun koordinasi yang dilakukan oleh pihak SKPD Dispora dan BKDD masih sangat lemah sehingga apayang menjadi tujuan dari kebijakan proosi jabataan tidak terealisasi dengan baik atau kurang sesuai

dengan aturan yang ada. Seperti halnya yang dikatakan oleh bapak kepala BKDD Bulukumba yaitu:

Tidak bisa dipungkiri bahwa masih banyaknya pejabat yang kurang paham betul bagaimana pentingnya komitmen dan korodinasi itu sendiri.Padahal hal ini dimaksudkan untuk menghasilkan yang namanya pejabat yang professional.Dimana saat ini masih sulit menemukan tenaga tehnis yang professional.Karena tuntutan jabatan yang menjadi kemauan nurani. (wawancara MS 4 November 2016).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini faktor penghambat dalam implementasi kebijakan adalah kurangnya koordinasi yng dilakukan oleh SKPD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dengan pihak BKDD. Selain itu segala sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka komitmen yang jelas dan koordinasi yang baik harus diperhatikan dengan baik. Hal ini diperuntukkan untuk lebih memperhatikan apa yang sebenarnya ingin dicapai.

2. Kurangnya Sikap Profesionalisme

Sikap profesionalisme pegawai juga merupakan salah factor yang mempengaruhi dalam implementasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah. Ketika sikap profesionalisme itu tidak ada maka tujuan dari apa yang ingin dicapai itu tidak terlaksana dengan baik.

Tingkat profesionalisme staf masih kurang baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Walaupun kontrol organisasi terus dilakukan akan tetapi dibutuhkan pula staf yang benar-benar profesional agar dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan baik pula.

Tidak semua pejabat disini bisa menjalankan tugasnya dan tidak semua pejabat yang ada melaksanakan tugasnya sesuai dengan

kemampuan yng dimilikinya. Kebanyakan dari mereka yang bekerja hanya dengan melihaat atau mengikuti petunjuk teknis yang ada.(wawancara MS 4 November 2016)

Dari hasil wawancara di atas yaitu masih kurangnya sikap profesionalisme dalam promosi jabatan dilihat dari tugas dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.Namun hal ini pula dikatakan bahwa mereka yang memiliki jabatan yang tidak sesuai dengan bidangnya bekerja sesuai dengan petunjuk teknis sehingga mampu menjalankan dan mempertangggungjawabkan tugas yang diembang.

Tuntutan atas profesionalisme, sebagai suatu faham dan konsep idealisme profesional, sering dijadikan tuntutan terhadap keberadaan pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Menempati jabatan yang sebenarnya bukan keahliannya.Namun hal ini terjadi karena kurangnya sumber daya manusia yang sesuai dengan jabatan yang disediakan.Inilah yang menjadi kekurangan dari pemerintahan yang kemudian bisa saja mempengaruhi kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah itu sendiri.

Memang benar bahwa masih banyak pejabat yang ditempatkan pada jabatan yang sebenarnya bukan menjadi keahlian atau tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.Namun mereka harus mengikuti aturan, ketentuan dan sesuai profesionalnya dengan job yang diberikan harus kapabel dan sumber daya manusianya jugaa diakui.Selain itu juga diwajibkan untuk mengikuti yang namanya pelatihan. Karena semua itu ikut berpengaruh dalam penilaian kerja structural.(wawancara AA 3 November 2016)

Kemudian hal ini juga dikatakan oleh salah satu pejabat bahwa

Para implementor memang dituntut untuk menjadi lebih konsisten dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal ini dimaksudkan untuk lebih mengedepankan tujuan dari apa yang ingin dicapai.

Respon pegawai/pejabat yang cenderung negatif mengindikasikan bahwa mereka belum sepenuhnya memahami isi kebijakan sehingga perlu sekali apabila kebijakan ini disosialisasikan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa masih kurangnya kinerja para implementor tingkat bawah yang kemudian muncullah kondisi dimana masih terdapat beberapa orang yang seharusnya sudah dipromosikan tetapi masih belum mendapat kesempatan untuk dipromosikan. (wawancara RM 4 November 2016).

Yang menjadi sasaran dari kebijakan akan peraturan kepegawaian oleh pemerintaah daerah adalah para pejabat. Namun ketika kelompok saasaran masih kurang memahami isi dari kebijkan ini maka hal inilah yang terjadi.

Disini masih banyak pejabat yang melakukan kebijakan ini dengan menyalahgunakan jabatan yang dimilikinya. Sehingga masih ada orang yang seharusnya sudah layak untuk dipromosikan tapi belum dipromosikan. Hal ini karena promosi jabatan yang digunakan bukan menggunakan sistem yang sudah ditentukan melainkaan menggunakan sistem pendekatan. Hal ini dikatakannya sambil tertawa. (wawancara AH 3 November 2016).

Dari hasil wawancara diatas maka kebijakan yang ada memang harus dipahami betul oleh semua kelompok sasaran yang menjadi sasaran dari kebijakan itu agar mampu menghasilkan hasil yang baik dan sesuai tujuan yang ingin dicapai.

Dimana sejalan dengan yang dikatakan oleh Siagian dalam bukunya dimana perilaku disfungsional para pejabat pimpinan dalam birokrasi pemerintahan, yang paling sering terjadi dan oleh karenanya mendapat sorotan masyarakat, adalah penyalahgunaan kekuasaan dan jabatannya. Bahkan dapat dikatakan bahwa perilaku disfungsional demikianlah yang menjadi sumber dari berbagai perilaku lainnya.Hal ini juga menjadi dasar tumbuhnya persepsi yang tidaak tepat tentang perananannya dalam kehidupan organisasi.

Demikian seringnya perilaku demikian terlihat sampai melahirkan ungkapan yang mengatakan bahwa kekuasaan cendrung merusak dan kekuasaan yang absolute merusak secara absolute pula.

Perilaku demikian timbul karena pejabat yang menyalahgunakan kekuasaan dan jabatannya lupa bahwa kekuasaan yang ada padanya bukanlah sesuatu yang secara inheren dimilikinya melainkan karena kepercayaan yang diperolehnya untuk menduduki suatu jabatan manjerial tertentu yang sesungguhnya harus diabdikan kepada kepentingan seluruh masyarakat.

Masih banyaknyapejabat/pegawai yang kurang paham dengan proses jabatan seorang PNS, dan masih seringnya promosi jabatan ini dihubungkan dengan situasi politik. (wawancara NA 4 November 2016).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa jika lingkungan berpandangan positif terhadap suatu kebijakan akan menghasilkan

dukungan positif sehingga lingkungan akan berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi kebijakan. Sebaliknya, jika lingkungan berpandangan negatif maka akan terjadi benturan sikap, sehingga proses implementasi terancam akan gagal. Lebih daripada tiga aspek tersebut, kepatuhan kelompok sasaran kebijakan merupakan hasil langsung dari implementasi kebijakan yang menentukan efeknya terhadap masyarakat.

D. Pembahasan

Implementasi kebijakan peraturan kepegawaian oleh pemerintah daerah di Kabupaten Bulukumba pada dasarnya sudah terlaksana dengan baik.Dimana promosi jabatan ini dilaksanakan sesuai dengan kebijakan promosi jabatan dalam UU/5/2014 yang kemudian di jabarkan dalam Surat edaran Bupati nomor 27/7/2015.

Promosi merupakan bentuk apresiasi dari Pemerintah daerah kepada pegawai yang memiliki kinerja dan perilaku yang baik yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan karir atau jabatan ke posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan demikian pegawai yang mendapat promosi akan memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab serta biasanya diiringin dengan penghasilan/ kesejahteraan yang lebih besar.

Kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai.Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan.Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepangkatan dan juga masalah

prestasi kerja mereka.Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

Pelaksanaan promosi jabatan struktural pegawai negeri sipil haruslah mempertimbangkan syarat pengalaman kerja/jabatan yang bersangkutan karena dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.Dalam pelaksanaan promosi jabatan Pengalaman kerja menjadi bahan pertimbangan untuk melihat ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Dalam hal promosi jabatan di Kab.Bulukumba latar belakang pendidikan bukan menjadi ukuran untuk menduduki suatu jabatan karena yang di butuhkan di sini pejabat yang mau belajar dan bekerja sesuai dengan jabatan yang diberikannya. Kenapa karena banyak pegawai yg di rekrut dari honorer memiliki pengalaman yang lebih baik di bandingkan pegawai yang lulus sesuai dengan jurusannya. Sehingga rata2 yang menduduki jabatan esalon IV saat ini adalah pegawai honorer yang diangkat jadi PNS dan mengikuti ujian penyesuain ijazah sehingga

kenaikan pangkatnya lebih cepat dan bersyarat untuk dipromosikan sebagai pejabat.

Dalam pelaksanaan promosi jabatan yang ada di Kabupaten Bulukumba, diketahui bahwa kegiatan promosi jabatan di peruntukkan kepada para pegawai yang telah memenuhi syarat.

Dimana berkas kenaikan pangkat PNS diverifikasi terlebih dahulu oleh sub bagian yang menangani kepegawaian di SKPD masing-masing sebelum disampaikan ke Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Bulukumba.

Apabilaa berkas usul kenaikan pangkat PNS yang disampaikan ke Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah terdapat kekurangan berkas atau berkas tidak lengkap, setelah diteliti dan diverifikasi BKDD maupun BKN, maka BKDD wajib untuk menyampaikan list nama dan item kekurangan berkas persyaratan kenaikan pangkat PNS ke SKPD melalui Kasubag yang menangani Kepegawaian yang selanjutnya SKPD melanjutkannya kepada PNS yang bersangkutan untuk melengkapi berkas sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah membuat daftar kolektif usulan kenaikan pangkat PNS Pemkab Bulukumba per periode kenaikan pangkat untuk bahan sidang Baperjakat. Yang selanjutnya pengusuan kenaikan pangkat PNS dapat disampaikan ke BKN, setelah dibahas dan mendapat pertimbangan TIM BAPERJAKAT Pemkab Bulukumba.

Implementasi kebijakan ini pada umumnya telah diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh pemerintah Kabupaten Bulukumba.Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pada pelaksanaan kebijakan ini masih ada kekurangan-kekurangan yang kita dapati.Yakni masih adanya kelompok sasaran yang tidak sepenuhnya melaksanakan berdasarkan perturan yang berlaku.Karena masih adanya promosi jabatan yang dilakukan disalah satu SKPD Kabupaten Bulukumba yakni pada SKPD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga. Dimana terdapat dan adanya pegawai yag sudah layak untuk dipromosikan namun masih belum mendapat kesempatan untuk dipromosikan. Dan hal ini terjadi karena adanya perilaku politik.

Hubungan antar organisasi sudah baik namun pada komitmen yang ada disetiap SKPD masih ada yang kurang. Sehingga masih terdapat pelaksanaan implementasi kebijakaan itu sendiri yang tidak sesuaai dengan aturan yang sudah ada dan disepakati bersama.

Perilaku implementor masih kurang baik dimana tingkat profesionalisme pegawai/pejabat masih kurang baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Walaupun kontrol organisasi terus dilakukan akan tetapi dibutuhkan pula pegawai/pejabat yang benar-benar profesional agar dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan baik pula.

Perilaku kelompok sasaran yang cenderung negatif mengindikasikan bahwa mereka belum sepenuhnya memahami isi

kebijakan sehingga perlu sekali apabila kebijakan ini disosialisasikan kepada para pegawai/pejabat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapaai tujuannya.Hubungan antar organisasi sudah baik namun pada komitmen yang ada disetiap SKPD masih ada yang kurang. Sehingga masih terdapat pelaksanaan implementasi kebijakaan itu sendiri yang tidak sesuai dengan aturan yang sudah ada dan disepakati bersama. Perilaku implementor masih kurang baik dimana tingkat profesionalisme pegawai/pejabat masih kurang baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Walaupun kontrol organisasi terus dilakukan akan tetapi dibutuhkan pula pegawai/pejabat yang benar-benar profesional agar dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan baik pula.Perilaku kelompok sasaran yang cenderung negatif mengindikasikan bahwa mereka belum sepenuhnya memahami isi kebijakan sehingga perlu sekali apabila kebijakan ini disosialisasikan kepada para pegawai/pejabat.

Faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi kebijakan peraturan kepegawaian oleh pemerintah daerah pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga yaitu kuragnya koordinasi dan kurangnya sikap profesionalisme pegawai. Hal ini ditunjukkan promosi jabatan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga lebih mengedepankan lamanya masa kerja sekalipun itu dari honorer. Selain itu

kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai.Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan.Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepangkatan dan juga masalah prestasi kerja mereka.Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

B. Saran

- Perlu adanya aturan yang jelas dan terpisah dari kebijakan yang sudah ada berupa kebijakan yang khusus mengatur tentang prosedur promosi jabatan serta sanksi kepada pelanggar aturan;
- Implementor lebih lagi mensosialisasikan tentang prosedur promosi jabatan kepada kelompok sasaran dan sosialisasi kepada para pegawai/pejabat sehingga dapatmeningkatkan potensi promosi jabatan yang berkualitas.
- Agar supaya SKPD yang terkait dalam hal ini semua yang menjadi sasaran kebijakan perturan kepegawaian daerah dalam hal promosi jabatan dapat menjalin koordinasi dalam mengimplementasikan kebijakan ini;

4. Perlu peningkatan pejabat yang handal dan betul-betulprofesionalisme sesuai bidang tugasnya sehingga dapat memungkinkantercapainya tujuan yang ditetapkan oleh instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfatih.2010. Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat. Bandung: UNPAD Press
- Ali, Faried Ali, dkk. 2012. Studi Analisa Kebijakan (Konsep, Teori dan Aplikasi Sampel Teknik Analisa Kebijakan Pemerintahan, Bandung: Aditama.
- Agustino. 2008. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara
- Keban, Jeremias T. 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Manulang, SH. 1998. *Pokok Pokok Hukum Ketenaga Kerjaan Di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Moekijat. 2011. Analisis Jabatan. Bandung: Penerbit CV mandar Maju
- Peters, B. Guy and Jon Pierre. 2003. *Handbook of Public Administration*. SAGE Publications. London
- Peters, B. Guy and Jon Pierre. 2003. *Handbook of Public Administration*. SAGE Publications. London
- Purwanto dan Sulistyastuti. 2012. Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Yogyakarta: Gava Media
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori Ke Praktik. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins Stephen P, 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*.Edisi Kelima,Erlangga, Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian.P. 1994. Patologi Birokrasi Analisis, Identifikasi dan Terapinya.

 Jakarta: Yudhistira
- Sugiyono.2008. Metode Penelitian Administrasi. Alfabeta, Bandung

- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahab, Solihin. 2004. Analisis kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Winarno, Budi. Kebijakan Publik: Teori dan Proses. Yogyakarta: Media Pressindo
- Wursanto, IG.1989. *Manajemen Kepegawaian 2.* Yogyakarta: Penerbit Kanisus.
- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002

RIWAYAT HIDUP



Hermawati Mappiwali dilahirkan di Desa Pataro Kecematan Herlang Kabupaten Bulukumba pada tanggal 04 April 1991. Penulis merupakan anak ketiga dari tujuh bersaudara, buah kasih sayang pasangan Mappiwali, BA dan Nur Alam, S.Pd

Penulis memulai pendidikan di bangku SD Negeri 20 Manyampa dari kelas 1 sampai kelas 2 kemudian melanjutkan sekolah di SD 194 Macinna selama dua tahun dan keudian

pindah ke SD 117 Centre sejak kelas 4 sampai tamat pada tahun 2003. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 4 Bulukumba dan ikut kelas unggulan di SMPN 2 Bulukumba dan tamat pada tahun 2006, dan pendidikan Menengah Atas di SMAN 1 Herlang Kabupaten Bulukumba dan tamat pada tahun 2009. Pada akhir tahun 2009, penulis melanjutkan pendidikan sarjana pada Fkultas ilmu sosial dan ilmu politik degan jurusan Ilmu Administrasi Negara di Universitas Muhammdiyah Makassar dan selesai pada pertengahan tahun 2013 dan pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswi Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah Makassar

Berkat rahmat Allah Swt dan iringan doa dari orang tua,saudara, dan semua sahabat, perjuangan panjang penulis dalam mengikuti pendidikan di perguruan tinggi ini dapat berhasil dengan tersusunnya tesis yang berjudul" *Implementasi Kebijakan Peraturan Kepegawaian dalam Promosi Jabatan Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Di Kabupaten Bulukumba*"