

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI,
DAN PENDIDIKAN TINGGI NO. 14 TAHUN 2019 DALAM MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT SENI INDONESIA
SURAKARTA

Oleh

Heruwibawa
Dian Esti Nurati
Joko Pramono

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 14 Tahun 2019 dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisa data menggunakan analisa data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai di ISI Surakarta sudah berjalan dengan baik, dimana sudah memiliki transformasi informasi yang jelas melalui sosialisasi kepada pelaksana dan tenaga kependidikan. Sumber daya manusia memiliki kualitas yang baik serta terpenuhinya dukungan sarana dan prasarana. Disposisi pihak-pihak dalam implementasi kebijakan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik, yang menerima tugas dan tanggung jawab serta komitmen yang tinggi, jujur dan bertanggung jawab. Struktur birokrasi implementasi kebijakan sudah melakukan pembagian pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya, terjalin koordinasi antar pelaksana dengan baik hanya saja belum ada SOP dalam implementasi Permenristekdikti No. 14 Tahun 2019.

Kata kunci : komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi,

Pendahuluan

Adanya reformasi birokrasi dari pemerintah salah satunya bertujuan untuk meningkatkan kinerja para aparatur dengan jalan melakukan per-baik-an sistem penggajian dan pem-berian tunjangan PNS. Hal ini sesuai amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pada Pasal 7:(1) Setiap Pegawai Negeri Sipil berhak

menerima gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Kebijakan tersebut menjadi bentuk penyempurnaan kebijakan tentang kepegawaian sebelumnya, kebijakan tersebut diambil karena ASN menjadi isu nasional mengenai kinerja dan kedisiplinannya. Berdasarkan hal tersebut maka untuk menyelesaikan permasalahan tentang kedisiplinan, prestasi kerja dan kesejahteraan pegawai maka Pemerintah memberikan

kewenangan untuk mengatur hal tersebut dengan kebijakan di tingkat daerah ataupun institusi masing-masing (Ihsan, 2017: 161).

Perubahan dan pembaharuan melalui reformasi birokrasi tersebut dilakukan untuk menghilangkan kesan bahwa kinerja pemerintahan yang dinilai buruk dari berbagai indikator, misalnya adalah buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan atau hukum, prosedur yang berbelit-belit, arogan, biaya mahal, minta dilayani atau *feodal style*); perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme); rendahnya disiplin dan etos kerja aparatur; rendahnya produktivitas dari manajemen pemerintahan sehingga membuat kurangnya efektivitas dan efisiensi kinerja serta pelayanan publik yang kurang akuntabel dan transparan.

Buruknya kualitas pelayanan publik tersebut diharapkan dapat diatasi dengan pemberian gaji dan tunjangan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini sesuai dengan Pasal 80 UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyatakan bahwa (1) Selain gaji, PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas; (2) Tunjangan PNS yang dimaksud meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan; (3) Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja; (4) Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Institut Seni Indonesia (ISI) Surakarta sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Seni di

bawah Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi yang sekarang berubah menjadi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan turut serta berperan dengan posisi yang strategis guna mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia melalui perbaikan secara kontinyu dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberadaan sumber daya manusia sangat penting di ISI Surakarta, hal ini karena sumber daya manusia dengan berbagai karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata berperan dalam proses pendidikan dalam meningkatkan kualitas masyarakat khususnya di bidang seni. Tanpa keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas maka tidak mungkin ISI Surakarta dapat bergerak untuk menuju apa yang dicitakan.

Hasil observasi pendahuluan di ISI Surakarta yang berkaitan dengan pegawai kinerja tenaga kependidikan, diketahui bahwa beberapa tenaga kependidikan kurang terampil dalam memanfaatkan komputer sehingga kegiatan dalam administrasi surat-menyurat, pendataan dan berbagai macam dokumen, laporan yang sudah menjadi tugas sehari-hari dalam melayani mahasiswa masih kurang maksimal, selain itu masih terdapat perbedaan yang cukup besar antara kinerja pegawai tenaga kependidikan yang satu dengan kinerja tenaga kependidikan lainnya, dimana perbedaannya adalah beberapa pegawai dalam bekerja hanya untuk memenuhi standart

minimal yang menjadi budaya mereka, sementara pegawai yang lain bekerja secara aktif dan semangat mengabdikan dirinya untuk kepentingan Institusi.

Hasil observasi lanjutan menemukan masih adanya pegawai tenaga kependidikan yang kurang mentaati tata tertib dan rendahnya disiplin kerja misalnya pegawai takut datang terlambat terkesan seperti hanya takut jika tunjangan kinerja di potong, mangkir kerja pada waktu jam kerja utamanya saat pimpinan tidak berada di tempat, rendahnya motivasi ini dapat dilihat dari lambatnya penyelesaian tugas, kurang memiliki inisiatif dalam bekerja yang hanya menunggu perintah dari pimpinan, tidak masuk tanpa ada keterangan yang jelas, dan hal ini berarti kinerja pegawai tenaga kependidikan masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan uraian tersebut maka hal inilah yang menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian di ISI Surakarta karena masih terdapat pegawai tenaga kependidikan yang kinerjanya belum optimal yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dengan harapan ASN khususnya pegawai tenaga kependidikan dapat memberikan kontribusi yang baik dengan lebih giat bekerja dan meningkatkan kinerjanya baik secara individu maupun organisasi, bahkan lebih dari itu diharapkan agar Institut

Seni Indonesia Surakarta bisa mengukir prestasi yang membanggakan.

Landasan Teori

Implementasi kebijakan publik adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usah-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan (Winarno, 2015:102).

Implementasi kebijakan berkaitan dengan proses dimana setelah masalah publik masuk dalam agenda kebijakan maka berbagai opsi dirancang untuk mengatasinya. Selanjutnya pemerintah membuat beberapa pilihan kebijakan dan menerapkan kebijakan tersebut. Beberapa dari cara untuk mengimplementasikan adalah dengan proses *top-down* yaitu proses yang menekankan bagaimana mengimplementasikan kebijakan secara efektif dari pembuat kebijakan ke sasaran. Cara yang kedua menggunakan pendekatan *bottom-up* yaitu implementasi kebijakan berdasarkan perspektif sasaran kebijakan. Dwijowijoto (2013: 32) menyatakan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat

mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang dilakukan yaitu: 1) Langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program dan 2) Melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Kedua pilihan langkah tersebut membutuhkan cara yang lebih sistematis untuk memahami.

Salah satu model implementasi kebijakan adalah model Edwards III. Implementasi menurut Edwards, diartikan sebagai tahapan dalam proses kebijaksanaan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan hasil atau konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan itu (*output, outcome*). Aktivitas implementasi menurutnya adalah perencanaan, pendanaan, pengorganisasian, pengangkatan dan pemecatan karyawan, negosiasi dan lain-lain. Menurut George Edward III dalam Widodo (2010:96) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan antara lain yaitu faktor (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi dan (4) struktur birokrasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi

Ada tiga hal dalam komunikasi ini yang perlu mendapatkan perhatian :

a. Transmisi

Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan harus disalurkan pada pejabat yang akan melaksanakannya. Seringkali masalah transmisi

terjadi manakala pelaksana tidak menyetujui kebijakan (disposisi) tersebut dengan mendistorsikan perintah kebijakan atau bahkan menutup komunikasi yang diperlukan. Masalah transmisi juga terjadi manakala kebijakan yang akan diimplementasikan harus melalui struktur birokrasi yang berlapis atau karena tidak tersedianya saluran komunikasi yang memadai (sumberdaya).

b. Kejelasan

Kejelasan tujuan dan cara yang akan digunakan dalam sebuah kebijakan merupakan hal yang mutlak agar dapat diimplementasikan sebagaimana yang telah diputuskan. Ada berbagai alasan yang menyebabkan sebuah kebijakan tidak dirumuskan secara jelas, diantaranya adalah: i). kerumitan dalam pembuatan kebijakan yang terjadi antara eksekutif dan legislatif, sehingga mereka cenderung menyerahkan detail pelaksanaannya pada bawahan; ii) Adanya oposisi dari masyarakat atas kebijakan tersebut; iii). Kebutuhan mencapai konsensus antara tujuan yang saling bersaing saat merumuskan kebijakan tersebut; iv). Kebijakan baru yang para perumus belum terlalu menguasai masalah (tentang ini sering dikatakan sebagai upaya untuk menghindari dari tanggung jawab); v). Biasanya terjadi pada kebijakan yang menyangkut aturan hukum.

c. Konsistensi

Implementasi yang efektif selain membutuhkan komunikasi yang jelas, juga yang konsisten. Proses transmisi yang baik namun dengan perintah yang tidak konsisten akan membingungkan pelaksana. Banyak hal yang bisa menyebabkan arah kebijakan menjadi tidak konsisten, diantaranya karena : i). Kompleksitas kebijakan yang harus dilaksanakan; ii). Kesulitan yang biasa muncul saat memulai implementasi sebuah kebijakan baru; iii). Kebijakan memiliki beragam tujuan dan sasaran, atau kadang karena bertentangan dengan kebijakan yang lain; iv). Banyaknya pengaruh berbagai kelompok kepentingan atas isu yang dibawa oleh kebijakan tersebut.

2. Sumberdaya

Sumberdaya yang diperlukan dalam implementasi menurut Edwards III adalah :

- a. Staff, yang jumlah dan *skills* (kemampuannya) sesuai dengan yang dibutuhkan.
- b. Fasilitas, kendati implementor telah memiliki jumlah staf yang memadai, telah memahami apa yang diharapkan darinya dan apa yang harus dilaksanakan, juga telah memperoleh kewenangan yang diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan, namun tanpa fasilitas fisik yang memadai, implementasi juga tidak akan efektif. Fasilitas fisik ini beragam tergantung pada

kebutuhan kebijakan : ruang kantor, komputer, dan lain lain

3. Disposisi

Disposisi merupakan sikap dan komitmen dari pelaksana terhadap kebijakan atau program yang harus mereka laksanakan karena setiap kebijakan membutuhkan pelaksana-pelaksana yang memiliki hasrat kuat dan komitmen yang tinggi agar mampu mencapai tujuan kebijakan yang diharapkan. Terdapat tiga unsur utama yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan aparat pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yaitu:

- a. Kognisi yaitu seberapa jauh pemahaman pelaksana terhadap kebijakan. Pemahaman terhadap tujuan kebijakan sangatlah penting bagi aparat pelaksana lebih-lebih apabila sistem nilai yang mempengaruhi sikapnya berbeda dengan sistem nilai pembuat kebijakan, maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif.
- b. Arahan dan tanggapan pelaksana, hal ini meliputi bagaimana penerimaan, ketidakberpihakan maupun penolakan pelaksana dalam menyikapi kebijaksanaan.
- c. Intensitas respon atau tanggapan pelaksana. Karakter dari pelaksana akan mempengaruhi tindakan-tindakan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan karena pelaksana adalah individu yang tidak

mungkin bebas dari kepercayaan, aspirasi dan kepentingan pribadi yang ingin mereka capai.

4. Struktur birokrasi:

Struktur birokrasi merupakan mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan. Edward menekankan perlu adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan diantara para pelaksana, terlebih jika pelaksanaan program melibatkan lebih dari satu institusi. Edward juga mengingatkan bahwa adakalanya fragmentasi diperlukan manakala implementasi kebijakan memerlukan banyak program dan melibatkan banyak institusi untuk mencapai tujuannya.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menggambarkan implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja di Institut Seni Indonesia Surakarta. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling* sebanyak 4 orang pelaksana yang terdiri dari Kepala Biro Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Keuangan dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Kepegawaian, Kepala Subbagian Keuangan dan 3 orang Tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisa data menggunakan analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman (2014: 10-11) yang

meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Implementasi kebijakan Peraturan Menteri Ristekdikti Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi bertujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dalam membantu proses pembelajaran di Perguruan Tinggi, serta meningkatkan kesejahteraan pegawai tenaga kependidikan. Pada bab ini data yang telah didapat selama proses penelitian dianalisis sesuai dengan fokus kajian penelitian. Data diperoleh dengan metode wawancara secara langsung dan mendalam (*depth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung dengan implementasi program guna mendapatkan penjelasan mengenai situasi yang sebenarnya dialami. Pelaksanaan wawancara dilaksanakan secara individual (*Individual Review*) dan terbuka, dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan berdasarkan panduan wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya, pada dasarnya berisikan petunjuk secara garis besar proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup (Moleong, 2012 : 135), sehingga akan diperoleh jawaban yang akurat dan tepat guna melengkapi data dalam pelaksanaan penelitian ini.

1. Komunikasi dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa tunjangan kinerja kepada pegawai tenaga kependidikan di ISI Surakarta mengacu pada Peraturan Menteri maka pelaksana kebijakan sudah dapat memahami dengan baik, dimana dengan sosialisasi yang diberikan oleh para pelaksana dari tingkatan teratas hingga ke bawah, hal tersebut menunjukkan bahwa pada dasarnya komunikasi yang timbul terdiri dari dua arah yaitu komunikasi internal di dalam stakeholder di ISI Surakarta. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Effendy (2009: 122) komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Transmisi merupakan faktor utama dalam hal komunikasi pelaksanaan kebijakan. Menurut Agustino (2014: 150), penyaluran komunikasi yang baik akan

menghasilkan suatu implementasi yang baik pula karena masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (*miskomunikasi*) sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan. Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari Implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang dikerjakan. Pekerjaan dan tanggungjawab yang akan mereka kerjakan dapat berjalan dengan baik bila ada kejelasan komunikasi, sehingga implementasi program harus dikomunikasikan dengan baik kepada pihak-pihak yang terkait.

Hasil wawancara mengenai kejelasan informasi menunjukkan bahwa sosialisasi menjadi salah satu upaya yang dilakukan dalam memberikan kejelasan informasi terkait implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Sosialisasi merupakan salah satu sarana yang bisa dipakai untuk melakukan proses komunikasi karena informasi perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan supaya dapat

memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran (*target group*) kebijakan, sehingga pelaku kebijakan dapat mempersiapkan hal-hal apa saja yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan, agar proses implementasi kebijakan bisa berjalan dengan efektif serta sesuai dengan tujuan kebijakan itu sendiri (Hasibuan, Yusnadi, Purba, 2016: 62). Keberhasilan implementasi Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mensyaratkan supaya para pelaksana kebijakan tersebut mengetahui apa yang harus dilakukan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada tenaga kependidikan (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

Kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dilakukan oleh Wakil Rektor II dan jajarannya. Keterbukaan mengenai informasi penyelenggaraan tunjangan kinerja dilakukan dengan tujuan agar seluruh bagian yang bertanggung jawab hingga ke pegawai tenaga kependidikan

mengetahui secara jelas informasi apa saja yang telah disampaikan.

Hasil wawancara mengenai konsistensi menunjukkan bahwa konsistensi informasi kebijakan mengenai tunjangan kinerja bagi pegawai tenaga kependidikan di ISI Surakarta sudah sesuai dan dipahami oleh pelaksana kebijakan. Menurut Edward III dalam Agustino (2014: 150), perintah yang diberikan dalam pelaksanaan komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan, jika perintah diberikan sering berubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksanaan di lapangan. Konsistensi dalam hal ini adalah apa yang dikomunikasikan melalui sosialisasi dalam kegiatan implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja sudah dilaksanakan secara menyeluruh dan terus menerus tanpa terputus. Konsistensi informasi dalam implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada tenaga kependidikan di ISI Surakarta memang berjalan sesuai dengan rencana dan sistematis, pola koordinasi dan dalam pelaksanaan kebijakan detail dalam pemahaman pelaksanaannya. Konsistensi ini dimaksudkan agar pelaksanaan di lapangan berjalan sesuai dengan rencana awal dan tetap terfokus pada sistem dan aturan yang telah dibuat.

2. Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan

Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mengenai sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas sudah baik karena sudah tercukupi secara kualitas, kuantitas dan semua fasilitas juga sudah terpenuhi dengan baik.

Sumber daya dalam implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi terbagi dalam dua hal yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas. Sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja pada pegawai tenaga kependidikan di ISI sudah memenuhi baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, dimana dari sisi kualitas sumber daya manusia telah mengikuti sosialisasi, pendidikan dan pelatihan, dan *workshop* sehingga sudah mempunyai kualifikasi yang baik sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Sumber daya yang utama dalam implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh staf yang tidak mencukupi, memadai, atau tidak kompeten dibidangnya. Dalam hal kebijakan staf pelaksana di ISI Surakarta sudah mempunyai kualitas yang memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugasnya tersebut.

Implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi di bidangnya, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia apakah sudah cukup untuk melingkupi seluruh kelompok sasaran. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi, sebab tanpa sumber daya manusia yang handal, implementasi kebijakan akan berjalan lambat. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dapat melaksanakan tugas menjadi lebih efektif dan efisien (Hatumale, 2013: 3).

Sumber daya non manusia dalam implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai tenaga kependidikan di ISI Surakarta

adalah sumber daya fasilitas. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengadaan fasilitas yang layak, seperti tanah, gedung dan peralatan perkantoran akan menunjang dalam keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan dan di dalam implementasi kebijakan tersebut sudah terpenuhi, walaupun terkadang printer mengalami kerusakan ataupun *fingerprint* mengalami kendala dalam merekam, akan tetapi dapat segera diatasi dengan baik oleh bagian atau unit terkait. Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010: 98) mengemukakan bahwa: bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

3. Disposisi atau Sikap pelaksana dalam Implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi

atau sikap pelaksana antara pihak-pihak yang terkait dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sudah berjalan dengan baik karena sudah memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik, sikap pelaksana yang menerima tugas dan tanggung jawab serta komitmen yang tinggi disertai dengan sikap jujur dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan kerjanya.

Pengetahuan dan pemahaman pelaksana dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja pada pegawai tenaga kependidikan di ISI Surakarta sudah baik karena selalu memperoleh sosialisasi terlebih dahulu. Sikap pelaksana dalam melaksanakan kebijakan mengenai Permenristekdikti Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai tercermin dari sikap untuk melaksanakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan dapat diwujudkan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksana mendukung, menerima dan bekerja bersungguh-sungguh guna melaksanakan kebijakan tersebut sehingga pelaksanaan menjadi lancar. Hal ini sesuai pernyataan Agustino (2014: 142) bahwa sikap penerimaan dari pelaksana akan mempengaruhi berhasil atau tidaknya kinerja

implementasi kebijakan, hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan.

Disposisi juga berhubungan erat dengan komitmen para pelaksana kebijakan Hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen dari pelaksana kebijakan Permenristekdikti Nomor: 14 Tahun 2019 dalam pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai tenaga kependidikan sudah baik dan juga memiliki sikap yang jujur dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan. Hal ini sesuai pernyataan dari Winarno (2015: 174) yang menyatakan bahwa disposisi merupakan watak atau karakteristik yang dimiliki oleh implementor. Disposisi menentukan keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Disposisi memegang salah satu peran penting dalam keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Hal ini dikarenakan dalam menjalankan tugasnya, pelaksana kebijakan harus paham dan memiliki pandangan yang baik terkait dengan kebijakan.

4. Struktur Birokrasi dalam Implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset,

Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sudah bertugas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, serta menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang dijalankan, hanya belum adanya *Standard Operational Procedure* (SOP) yang dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan implementasi kebijakan. Tidak adanya SOP yang jelas membuat pelaksana belum dapat menentukan target kinerja dari tenaga kependidikan untuk setiap unit secara menyeluruh dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Struktur birokrasi dalam pembagian pekerjaan pada implementasi kebijakan Permenristekdikti No. 14 Tahun 2019 sudah sesuai dengan Permen. Struktur birokrasi yang bertugas dalam implementasi kebijakan pembagian tunjangan kinerja sudah bertugas sudah sesuai dengan ketentuannya masing-masing. Setiap bagian menjalankan tugas secara profesional, baik dari sisi pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian dengan melakukan berbagai kegiatan antara lain adalah kerjasama dengan bagian lain walaupun ada dua Sub.

Januari 2021

Bagian yang menjadi pelaksana tetapi di bawah koordinasi Kepala Bagian yang sama yaitu Kepala Bagian Keuangan dan Kepegawaian.

Hasil analisis mengenai SOP dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi di ISI Surakarta menunjukkan belum terdapat SOP di dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi sehingga hal ini dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan birokrasi.

Struktur birokrasi juga mencakup dimensi fragmentasi. Fragmentasi yang terkait dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi di ISI Surakarta telah berjalan baik terbukti dengan koordinasi, komunikasi, kerjasama antara Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Bagian Keuangan dengan peran dan tanggungjawab yang berbeda tetapi masih dalam satu fungsi yang sama di bawah Kepala Bagian dan Kepala Biro Umum dan Keuangan. Hal ini sesuai dengan ungkapan George Edward

III yang mengatakan bahwa fragmentasi adalah pembagian tanggung jawab sebuah bidang kepada unit-unit organisasi. Fragmentasi yang dilakukan dalam implementasi kebijakan Permen-ristekdikti No. 14 Tahun 2019 tentang pelaksanaan pemberian kinerja akan terus berjalan efektif ketika pelaksanaan kebijakan tersebut dijalankan dengan penyebaran tanggung jawab yang baik.

Penutup

Pihak-pihak yang terkait dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Nomor: 14 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi di ISI Surakarta perlu mempertahankan komunikasi yang sudah terjalin, berkomitmen tinggi, jujur dan bertanggung jawab, perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan adanya pemberian dan atau pengiriman pendidikan dan pelatihan tentang manajemen administrasi serta juga menambah sarana dan prasarana yang diperlukan misalnya update teknologi seperti komputer sehingga kinerja menjadi lebih optimal. memberikan kesempatan dan membantu secara biaya untuk menempuh studi lanjut guna meningkatkan pengetahuan dan pemahaman, serta mempertahankan komitmen serta terus bersikap jujur dalam pelaksanaan pekerjaan, membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas agar tugas dan tanggung jawab masing-masing

Januari 2021

bagian lebih mudah dipahami dan dilaksanakan dengan baik serta melakukan pencarian informasi atau croscek data absensi pegawai tenaga kependidikan, melakukan sosialisasi dan evaluasi terkait penyusunan target kinerja dan penentuan penilaian prestasi bagi pegawai tenaga kependidikan dengan berpedoman pada peraturan yang berlaku serta membentuk tim evaluasi target kinerja pegawai tenaga kependidikan d ISI Surakarta.

Daftar Pustaka Buku

- Dwijowijoto, RN. 2014. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Milles dan Huberman. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, J.L, 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Widodo, Joko.2010. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia

Winarno, Budi. 2015. *Kebijakan Publik Teori dan Proses Edisi Revisi*. Media Pressindo. Yogyakarta.

Winarno, B. 2013. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Media Pressindo.

Jurnal Penelitian

Hatumale. M. 2013. Implementasi Kebijakan Pengembangan Sun Daya Manusia dan Dampaknya Terhadap Kinerja Aparatur. *Governance*. Vol. 5 No. 1

Ihsan, N. 2017. Evaluasi Implementasi Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 14, No. 2.

Peraturan Pemerintah

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 14 Tahun 2019. tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.