

Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang

**L. Syaidiman Marto, Boditta Mayseni, Mawaddah*,
Tri Mulia Franchika, Muslim**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bala Putra Dewa Palembang
Penulis Korespondensi: mawaddahsipmsi@gmail.com*

Informasi Artikel:

Received: 15 November 2023, Accepted: 21 November, Published: 29 November 2023

Abstract

For the successful implementation of the Honorary Teacher Appointment Policy in Palembang City, the commitment of organizational leaders is required to be optimal in all stages of activities and more intensive coordination with related parties. For this reason, it needs to be supported by a proportional budget for each activity stage. In addition, it must also be supported by adequate personnel and capacity building. This can be done, for example, through training, especially those related to planning and evaluation. The appointment of honorary staff has created problems within government agencies. The policy of Government Regulation (PP) Number 49 of 2018 concerning PPPK Management is expected to resolve these problems. This research uses qualitative research methods with descriptive analysis; data is collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The research location is Palembang City. From the results of the study, it was found that the Implementation of Policy on the Appointment of Teachers to become government employees with work agreements (PPPK) in Palembang City has not been implemented properly; this can be seen from the reality in the field that there are still many honorary teachers who have not yet been appointed as civil servants or become government employees with work agreements (PPPK), this is because the variables of policy standards and objectives, resources, organizational characteristics, and the implementation of PPPK are not well implemented.

Keywords: Implementation, Policy, Honorary Teacher

1. Introduction

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK membuka peluang kalangan profesional untuk menjadi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Profesional dapat mengisi Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) tertentu. Untuk itu, PP ini juga mewajibkan agar setiap instansi pemerintah menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, untuk jangka waktu 5 tahun yang diperinci per 1 tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.

Published by:

Pemerintah menerbitkan aturan baru mengenai daftar jabatan fungsional yang bisa diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Aturan tersebut, yakni Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kepmenpan RB) Nomor 76 Tahun 2022. Kepmenpan RB Nomor 76 Tahun 2022 mengatur tentang Perubahan Atas Kepmenpan RB Nomor 1197 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional yang Dapat Diisi oleh PPPK salah satunya jabatan fungsional guru.

Sementara pengadaan PPPK untuk mengisi JPT utama dan JPT madya tertentu yang lowong dilakukan sesuai dengan ketentuan mengenai tata cara pengisian JPT dalam peraturan perundang-undangan, dan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Sedangkan pengadaan PPPK untuk mengisi JF dapat dilakukan secara nasional atau tingkat instansi. Pelaksanaannya dapat dilakukan oleh panitia seleksi dengan melibatkan unsur dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dipahami bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Untuk mewujudkan Manajemen pengangkatan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) tersebut maka, rekrutmen pegawai harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dapat terlaksana dengan baik, dan terkait dengan itu penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi, sasaran, strategi, agenda kebijakan, program, dan kinerja kegiatan yang terencana; dan diarahkan pada terbangunnya sosok birokrasi yang ramping, desentralistik, efisien, efektif, bertanggung jawaban, terbuka, dan aksesif; serta terjalin dengan jelas satu sama lain sebagai satu kesatuan birokrasi nasional. Seiring dengan itu, penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur, serta antara aparatur dan masyarakat dikembangkan terarah pada penerapan pelayanan prima yang efektif, dan mendorong peningkatan produktivitas kegiatan pelayanan aparatur dan masyarakat.

Disamping itu pelayanan yang diwujudkan pemerintah daerah dalam pengangkatan tenaga honorer di bidang pendidikan, terutama pengangkatan tenaga guru honorer menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) masih diwarnai oleh berbagai kendala dan kepentingan yang bersyarat bagi tenaga guru honorer yang hendak dipenuhi sehingga dapat diangkat sebagai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Hal ini merupakan ketidakonsekwensi dengan prosedur pengangkatan Calon Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di bidang pendidikan. Adanya kecenderungan pemerintah daerah dan Dinas Pendidikan sebagai pelaksana teknis yang enggan untuk melakukan perubahan dan perbaikan dalam pengangkatan tenaga guru honorer menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) dan mengalokasikan tenaga guru secara merata guna memacu pelayanan pendidikan di daerah, dikarenakan anggaran dibebankan kepada APBD Daerah sedangkan mekanisme pengangkatan diatur oleh Pemerintah Pusat. Akibatnya pelayanan pendidikan menjadi tidak efektif, efisien dan ekonomis, dan kemungkinan unit pelaksanaan pelayanan pendidikan tidak responsif dalam pengembangan tenaga guru dan menjadi tidak representatif sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan tenaga guru yang professional.

Kenyataan tersebut lebih disebabkan karena paradigma pemerintah daerah masih belum mengalami perubahan yang mendasar dalam menggalang pelayanan publik di bidang pendidikan, yang ditandai dengan perilaku aparatur birokrasi pendidikan di daerah yang tidak berpegang pada prosedur pelayanan pendidikan yang telah ditetapkan dan yang semestinya diterapkan dengan baik termasuk pengangkatan tenaga guru honorer sebagai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Sebenarnya dalam pelayanan pendidikan seluruh perangkat birokrasi dituntut untuk menyadari bahwa pelayanan pendidikan merupakan semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun dan mengembangkan pendidikan yang dimanifestasikan, antara lain dalam perilaku "melayani, bukan dilayani", "mendorong, bukan menghambat", "mempermudah, bukan mempersulit", "sederhana, bukan berbelit-belit", "terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang".

Pemerintah dalam menyikapi nasib tenaga honorer dilakukan melalui dua pendekatan yakni ; Pertama, Pendekatan Statis adalah untuk mengangkat Tenaga Honorer menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) sepanjang syarat-syarat yang ditentukan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK terpenuhi. Kedua, Pendekatan Kesejahteraan adalah kebijakan untuk memberikan penghargaan kepada Tenaga Honorer yang tidak dapat diangkat menjadi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK melalui perbaikan penghasilan sesuai kemampuan keuangan Negara/Daerah.

Disisi lain terdapat kekurangan tenaga guru pada beberapa sekolah, yang menyebabkan ada guru yang menangani tiga sampai empat mata pelajaran yang bukan bidangnya, khusus untuk sekolah kejuruan kurangnya tenaga guru pada bidang-bidang tertentu misalnya; mekanik, elektro, komputer. Dengan demikian maka ada kebijakan dari dinas pendidikan untuk mengutamakan pengangkatan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK), yakni tenaga guru yang bukan memiliki ijazah guru tetapi bisa mengajar di sekolah sesuai jurusannya, ini khusus di tempatkan pada sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan dibayar oleh Pemerintah.

Untuk Kota Palembang berdasarkan hasil investigasi oleh koran harian Sriwijaya Post (berita tanggal 5 April 2022), bahwa Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Palembang mengusulkan ribuan guru honorer ikut dalam penerimaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Usulan itu diajukan langsung ke pemerintah pusat. "Ada 4.477 tenaga honorer yang diusulkan, mengingat dalam rasio 10 tahun Palembang mengalami moratorium penerimaan tenaga pendidik dan teknis," ujar Kepala Disdik Palembang,

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas, memberikan gambaran bahwa Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK yang dijalankan oleh pemerintah belum berjalan dengan baik (khusus untuk pengangkatan tenaga guru honorer)

2. Literature Review

Implementasi kebijakan merupakan bagian proses kebijakan. Kebijakan terdiri dari pembuatan kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Kebijakan berangkat dari adanya suatu masalah yang dihadapi komunitas atau publik. Masalah tersebut perlu dicarikan pemecahannya. Untuk memecahkan masalah tersebut dibuatlah kebijakan. Kebijakan dapat berupa pernyataan pihak yang mempunyai otoritas berupa gagasan umum atau langkah-langkah tindakan untuk mengatasi masalah baik berupa pernyataan lisan maupun dituangkan

dalam dokumen tertulis. Akan tetapi, untuk kebijakan publik lazimnya sebuah kebijakan berupa pernyataan umum atau tindakan-tindakan sistematis yang akan dilakukan yang dituangkan dalam dokumen tertulis dalam bentuk peraturan perundang-undangan.

Kebijakan yang telah direkomendasikan untuk dipilih oleh policy makers bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya (Subarsono, 2005: 87). Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) melibatkan usaha dari berbagai institusi. Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan pada proses pelaksanaan kebijakan, namun juga oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat, mulai dari individu-individu, kelompok serta pemerintah atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK tersebut).

Sementara itu implementasi dipandang secara luas oleh Lester dan Stewart dalam Winarno (2007: 144):

Mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program. Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (output) maupun sebagai suatu dampak (outcome).

Ripley dan Franklin dalam Winarno (2007: 145) berpendapat 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). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat, yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.

Menurut Bardach (dalam Agustino, 2006: 153) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan : “adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus di atas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengenakan bagi telinga para pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. Dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk yang memuaskan semua orang”. Mazmanian dan Sabatier (1983: 61) mendefenisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang dari konteks kebijakan yang dimaksud sesuai dengan porsinya dalam ukuran yang ditentukan sebagai pedoman pelaksanaan pencapaian tujuan kebijakan. Dalam hal ini, Dwidjowijoto R. Nugroho (2006: 141) menyatakan bahwa :

Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Keefektifan kebijakan dalam implementasinya tampak secara jelas dari kebijakan derivat atau turunan kebijakan publik yang menyatakan secara jelas program, proyrk, dan kegiatan intervensi yang berpengaruh terhadap kalangan publik. Proses implementasi kebijakan itupun berpengaruh terhadap pencapaian hasil

dari kebijakan yang telah dirumuskan dan sesuai dengan rencana pencapaian tujuan yakni program-program yang telah disusun untuk diimplementasikan secara efektif. Implementasi kebijakan itu tidak lain kebijakan publik dalam bentuk Undang-undang atau Perda yang merupakan jenis kebijakan yang membutuhkan kebijakan penjelas atau sering diistilahkan peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung beroperasi antara lain Kepres, Inpres, Kepmen, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dan lain-lain. Rangkaian implementasi kebijakan itu juga terlihat dengan jelas dimulai dari program, ke proyek, dan ke kegiatan.

Tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Dengan demikian tahap implementasi kebijakan terjadi setelah pengesahan kebijakan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan merupakan bagian atau mata rantai dari sebuah proses kebijakan publik yang terjadi dari formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Formulasi kebijakan dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Implementasi kebijakan akan suksse bila berkaitan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan dan bermanfaat tidaknya implementasi kebijakan dinilai melalui evaluasi kebijakan. Oleh karena itulah dibuatkan pemahaman yang mendalam tentang kebijakan publik dalam hal implementasi kebijakan.

Van Meter dan Van Horn merumuskan proses implementasi sebagai “Policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”. Artinya “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan” (1975: 447).

Bertolak dari pemikiran-pemikiran tersebut diatas, maka implementasi kebijakan publik merupakan tahap yang cukup sulit dalam proses kebijakan publik karena berkaitan erat pula dengan formulasi kebijakan. Olehnya itu jika implementasi suatu kebijakan publik tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik maka tujuan kebijakan akan sulit dicapai. Demikian pula, walau bagaimanapun baiknya perencanaan dan persiapan implementasi kebijakan sudah ditetapkan, tetapi kalau kebijakan publik tersebut tidak diformulasikan atau dirumuskan dengan baik, apa yang menjadi tujuan kebijakan itu akan sulit pula untuk diwujudkan.

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan A Model of the Policy Implementation (1975: 462). Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejewantahan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Model ini menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variable-variabel tersebut yaitu:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan
- 2) Sumber Daya
- 3) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
- 4) Karakteristik organisasi/agen pelaksana

Published by:

- 5) Kondisi ekonomi, sosial dan politik
- 6) Disposisi atau Sikap para pelaksana

Model implementasi kebijakan publik Van Meter dan Van Horn dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Standar dan sasaran kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosiokultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis), untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut (Van Meter dan Van Horn, 1975: 462).

Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (frustated) ketika para pelaksana (officials), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana (implementors). Arah disposisi para pelaksana (implementors) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang “crucial”. Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Mater dan Van Horn, 1975: 464).

Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan.

- 2) Sumber daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumberdaya manusia, sumber daya finansial dan sumber daya waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Van Mater dan Van Horn (1975 : 464). menegaskan bahwa:

”Sumber daya kebijakan (policy resources) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (implementasi) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.”

- 3) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Mater, apa yang menjadi standar

tujuan harus dipahami oleh para individu (implementors). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (consistency and uniformity) dari berbagai sumber informasi.

Jadi prospek implementasi kebijakan yang efektif, sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (accuracy and consistency) (Van Mater dan Van Horn, 1975 : 466). Disamping itu, koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, maka kesalahan akan semakin kecil, demikian sebaliknya.

4) Karakteristik organisasi/agen pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan menuntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selain itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

5) Disposisi atau sikap para pelaksana

Van Mater dan Van Horn (1975 : 472) menjelaskan disposisi bahwa implementasi kebijakan diawali penyaringan (befiltered) lebih dahulu melalui persepsi dari pelaksana (implementors) dalam batas mana kebijakan itu dilaksanakan. Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauannya untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri dari pertama, pengetahuan (cognition), pemahaman dan pendalaman (comprehension and understanding) terhadap kebijakan, kedua, arah respon mereka apakah menerima, netral atau menolak (acceptance, neutrality, and rejection), dan ketiga, intensitas terhadap kebijakan.

Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. Hal ini menjelaskan bahwa harus ada ketundukan yang penuh dan tidak ada penolakan sama sekali terhadap perintah dalam sistem administrasinya. Persyaratan ini menandakan bahwa mereka yang memiliki wewenang, harus juga yang memiliki kekuasaan dan mampu menjamin adanya kepatuhan sikap secara menyeluruh dari pihak-pihak lain baik dalam organisasi maupun luar organisasi. Pada akhirnya, intensitas disposisi para pelaksana (implementors) dapat mempengaruhi pelaksana (performance) kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya intensitas disposisi ini, akan bisa menyebabkan gagalnya implementasi kebijakan.

6) Kondisi ekonomi, sosial, dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan publik dalam persektif yang ditawarkan Van Mater dan Van Horn, adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan harus pula memperhatikan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Pemakaian konsep implementasi kebijakan dari Van Meter Van Horn dianggap tepat digunakan

dalam penelitian ini, mengingat pada Kabupaten Seram Bagian Barat merupakan daerah otonom baru, rentang kendali yang sangat jauh antar kecamatan dengan pusat pemerintahan, sehingga masih terdapat kendala-kendala dalam proses pemerintahan termasuk didalamnya implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS.

Sasaran dari implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, khusus ditinjau dari pengangkatan tenaga guru honorer pada Pemerintah Kota Palembang belum berjalan sesuai dengan Rencana Pemerintah, dimana perencanaan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)..

3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan metode analisis deskriptif, Locke, Spriduso dan Silferman (dalam Creswell, 1994:147) mengemukakan bahwa qualitative research is interpretative research. As such, the biases, values and judgement of the researches become stated explicitly in the research report. Such openness is considering to be useful and positive. Kemudian menurut Moleong, (1995:3) metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berdasarkan data.

4. Hasil dan Pembahasan

Lahirnya pegawai tidak tetap atau tenaga honorer di Indonesia secara filosofis berkaitan dengan adanya kebutuhan aparatur negara dalam hal ini sebagai wujud pelaksanaan manajemen kepegawaian untuk menjalankan tata pemerintahan Indonesia. Tenaga honorer khususnya profesi guru di Kota Palembang jumlahnya semakin lama semakin meningkat. Hal ini dikarenakan keberadaan guru yang berstatus sebagai guru PNS jumlahnya tidak dapat memenuhi kebutuhan guru di sekolah-sekolah baik negeri maupun swasta di Kota Palembang. Selain itu pertambahan tenaga guru honorer juga disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain semakin meningkatnya minat masyarakat untuk menjadi guru PNS melalui guru honorer karena kesejahteraan guru PNS setelah lulus sertifikasi cukup menjanjikan.

Adapun kebutuhan guru SD di Kota Palembang adalah sebagai berikut:

Adapun kebutuhan guru SD di Kota Palembang adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kebutuhan Guru SD di Kota Palembang

No	Jenis Guru	Kebutuhan	Guru yang ada	Kekurangan	Kelebihan
1	Guru Kelas	3.993	3.206	787	-
2	Guru Agama	617	395	222	-
3	Guru Penjas	576	385	191	-
	Jumlah	5.186	3.986	1.200	-

Sumber data 2022

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa kekurangan guru SD yang ada di Kota Palembang sebanyak 1.200 orang.

Kemudian kebutuhan guru SMP berdasarkan Mata Pelajaran di Kota Palembang adalah sebagai berikut :

Published by:

Tabel 2. Kebutuhan Guru SMP berdasarkan Mata Pelajaran di Kota Palembang

No	Mata Pelajaran	Kebutuhan	Guru Yang ada	Kekurangan	Kelebihan
1	Pendidikan Agama	154	118	36	-
2	PKn	150	136	14	-
3	Bahasa Indonesia	312	336	-	24
4	Matematika	298	358	-	60
5	IPS Terpadu	258	321	-	63
6	IPA Terpadu	284	335	-	51
7	Bahasa Inggris	238	255	-	17
8	Seni Budaya	142	84	58	-
9	Penjaskes	142	108	36	-
10	TIK	66	26	40	-
11	Keterampilan	49	23	26	-
12	Mulok	93	35	58	-
13	BP/BK	254	161	93	-
	Jumlah	2.440	2.294	361	215

Sumber data 2022

Pengangkatan guru honorer oleh sekolah pada umumnya tidak didasarkan pada analisis kebutuhan guru dan ketentuan beban minimal mengajar 24 (dua puluh empat) jam per minggu (Pasal 35 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Pasal 54 Peraturan Pemerintah Nomor 74 tentang Guru). Semestinya pengangkatan tersebut didasarkan atas hasil analisis kebutuhan guru antara Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kementerian Pendidikan Nasional bersama Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan memperhatikan kualifikasi akademik dan kompetensi guru sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Seleksi guru PNS melalui guru bukan PNS (guru honorer) agar memprioritaskan masa kerja bagi guru honorer yang sudah memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik dan tenaga kependidikan formal atau non formal

Adanya peraturan perundang-undangan tersebut merupakan bentuk keseriusan pemerintah serta langkah antisipasi dalam mengatasi keterbatasan dalam melayani kebutuhan masyarakatnya. Akan tetapi, kebijakan yang telah dibuat pemerintah tersebut walaupun mengarah ke hal yang positif, namun dalam prakteknya birokrasi pelaksanaan pengangkatan pegawai tidak tetap serta pengelolaanya cenderung tidak lagi mengacu kepada perundang-undangan di atasnya.

Alasan disampaikan usul perubahan rumusan Rancangan Peraturan Pemerintah tersebut di atas, supaya Peraturan Pemerintah yang akan diterbitkan nanti dapat menampung aspirasi dan keadaan tenaga guru honorer secara representatif dalam memenuhi prinsip keadilan yang proporsional di seluruh Indonesia. Sebab tenaga guru honorer yang telah berjasa mengabdikan diri pada negara itu tidak hanya yang bertugas di instansi pemerintah saja, melainkan banyak sekali yang bertugas di lembaga swasta yang berbadan hukum dan sama sekali tidak menerima penghasilan yang layak baik dari APBN maupun APBD sehingga dengan demikian tidak ada kebijakan diskriminatif dan dikotomi antara instansi negeri dan instansi swasta untuk menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Di samping itu, Peraturan Pemerintah yang baru tersebut dapat menghindari terjadinya gejolak kecemburuan diantara para tenaga honorer maupun aksi-aksi menuntut peningkatan status dan kesejahteraan dari tenaga honorer di seluruh Indonesia.

Published by:

Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) maka, model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn, merupakan model yang mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut yaitu: Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, Sumber daya, Komunikasi antar organisasi pelaksanaan, Karakteristik organisasi pelaksana, Lingkungan sosial, ekonomi dan politik, dan Disposisi atau Sikap para pelaksana.

4.1. Analisis Standar dan Tujuan kebijakan

Tujuan kebijakan haruslah sebaik mungkin ditetapkan karena yang menjadi ukurannya adalah kepentingan masyarakat (public interest) apakah sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau tidak. Pemerintah telah mendapat kekuasaan dari masyarakat sehingga pada gilirannya Pemerintah harus melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan aspirasi masyarakat dan untuk kepentingan masyarakat. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan melalui pengambilan kebijakan dan pengimplementasian keputusan-keputusan dalam kebijakan sebagaimana mestinya. Kejelasan dan rincinya suatu kebijakan akan mudah diimplementasikan karena para pelaksana mudah memahami dan menterjemahkannya dalam tindakan nyata, sebaliknya ketidakjelasan isi kebijakan merupakan potensi lahirnya distorsi dalam implementasi kebijakan.

Dalam pembuatan suatu kebijakan biasanya selain untuk memenuhi kepentingan yang dimaksudkan, perwujudannya juga diharapkan terealisasi dengan sebaik mungkin. Dalam istilah yang konkrit, pembuatan kebijakan dimaksudkan adalah untuk meyakinkan bahwa sejauhmana kepentingan-kepentingan kelompok sasaran yang menjadi sasaran program tersebut, apakah telah termuat dalam isi kebijakan yang akan dirumuskan. Sasaran kepentingan yang tepat dari program pengangkatan tenaga honorer yang dijalankan oleh pemerintah Kota Palembang khusus untuk tenaga guru honorer adalah merupakan kebijakan pemerintah yang benar-benar membawahi aspirasi publik (masyarakat) dan tujuan dari kebijakan tersebut menyangkut hajat hidup orang banyak.

Pendataan tenaga honorer ini bertujuan sebagai berikut:

1. Seluruh tenaga honorer yang berprestasi, berdedikasi, bekerja terus menerus masih aktif bekerja dan terdaftar di Pemerintah serta datanya tersimpan dalam database.
2. Database tenaga honorer ini dipakai untuk pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pengadaan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK).
3. Agar pemerintah dapat mengetahui jumlah pasti tenaga honorer untuk perencanaan anggaran yang harus disediakan, anggaran pengadaan maupun gaji sampai seluruh masalah tenaga honorer ini terselesaikan.
4. Tenaga honorer yang akan diangkat sebagai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) harus ada dalam database tenaga honorer ini.

Berdasarkan tujuan diatas dapat kita ketahui bahwa pendataan tenaga honorer adalah kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan, karena database honorer yang akan dihasilkan dari kegiatan pendataan tenaga honorer akan menjadi dasar pengangkatan tenaga honorer tersebut menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) oleh pemerintah.

Kaitannya dengan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Kota Palembang, Walikota, Kepala

BKD, dan Kepala Dinas Pendidikan sebagai pelaksana kebijakan di daerah harus sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK salah satunya adalah “Pemerintah telah melakukan pendaftaran terhadap semua tenaga honorer dalam hal ini tenaga guru dan telah dilaksanakan pengisian daftar pertanyaan. Selanjutnya, Pejabat Pembina Kepegawaian juga telah mengangkat sebagian tenaga honorer (guru) menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK).

Sedangkan informan lainnya ketika diwawancarai oleh peneliti tentang apa yang menjadi tujuan program pengangkatan guru honorer di Kota Palembang dan cara-cara apa saja yang dilakukan untuk memastikan terpenuhinya hak-hak guru honorer atas statusnya menjadi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPP, informan dari pejabat dinas terkait mengatakan bahwa:

“selama ini terkait dengan pengangkatan tenaga guru honorer masih sangat dibutuhkan, juga bagi tenaga guru honorer yang selama ini sudah mengabdikan tetap akan diperhatikan. Proses pengangkatan tenaga guru honorer masih dalam proses, diangkat bertahap sesuai dengan kuota yang diberikan oleh pemerintah pusat untuk daerah. Khusus untuk tenaga guru honorer yang sudah honor dan jelas sudah mengabdikan, maka saya sebagai penanggungjawab pendidikan di daerah ini saya juga sangat berkeinginan untuk mereka harus diangkat. Lanjutnya kalau tenaga guru honor ini tidak diangkat maka akan terjadi kekurangan tenaga guru di lapangan.”

Pendapat diatas sesuai dengan yang di ungkapkan oleh informan dari pejabat lain yakni :

“mereka (tenaga guru honorer, red) harus masuk dalam database sehingga data kemudian masuk ke dalam format pengangkatan yang akan disesuaikan dengan informasi dari BKN. Tidak diangkat sekaligus tetapi bertahap. Saya sangat mendukung karena di Kota Palembang, tenaga guru dan kesehatan masih sangat kurang, sehingga masih sangat dibutuhkan. Diupayakan ke depan akan dilihat.”

Dari pernyataan informan tersebut, yang menjadi faktor kuat dan sasaran pelaksanaan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK tersebut adalah karena kondisi guru honor di Kota Palembang ini memang harus diperhatikan apalagi bagi tenaga honorer yang sudah lama mengabdikan dan dikhawatirkan terjadi kekurangan guru di Kota Palembang, sehingga mereka harus melaksanakan Peraturan Pemerintah tersebut.

Para guru honorer juga setuju dengan pendapat pemerintah yang mendukung kebijakan pengangkatan tenaga honorer, namun masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya berdasarkan standar dan tujuan kebijakan, terlihat dalam keterangan informan sebagai berikut :

“ya saya setuju dan sangat mendukung Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK tersebut yang sudah ditetapkan. Apalagi tentang nasib hidup orang banyak terutama untuk tenaga honorer untuk diangkat sebagai PPPK. Kalau untuk implementasinya di lapangan memang selama ini sudah berjalan akan tetapi belum sepenuhnya berhasil sesuai aturan yang berlaku maupun standar dan tujuan yang ditetapkan berdasarkan rencana pengangkatan tenaga guru honorer menjadi PPPK”

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan salah satu guru honorer yang menyatakan bahwa, tujuan yang ingin dicapai dari program pengangkatan ini yakni :

“Mengurangi jumlah guru honorer yang masih belum diangkat di Kota Palembang sehingga dapat melaksanakan fungsinya seperti mengisi kekosongan guru di sekolah yang masih kekurangan guru dan bisa mengajar layaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada umumnya serta

terpenuhi kebutuhan jasmani dan rohaninya”.

Sementara hasil wawancara penulis dengan informan dari kalangan pejabat mengatakan bahwa:

“Tujuan program pengangkatan guru honorer di Kota Palembang ini adalah untuk mendapatkan hak-haknya kembali melalui stimulasi(dorongan atau semangat) para guru untuk mengikuti pendidikan alternatif yang sesuai dengan kebutuhan dan kemauan si guru serta mendampingi mereka lewat media diskusi serta diberi pelatihan-pelatihan mengajar dan mengelola sekolah yang nantinya dapat mandiri dalam menuju kedewasaan, pada akhirnya akan mengurangi keberadaan mereka yang tanpa kejelasan diangkat menjadi PPPK”.

Selain itu melalui hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru honorer (selama 15 tahun) ternyata selain menjadi guru honorer beliau juga mempunyai pekerjaan sampingan untuk membantu penghasilan keluarnya karena menurutnya gaji yang didapat sebagai guru honorer sangat sedikit, sehingga beliau harus bekerja sebagai marketing perusahaan elektronik. Ungkapannya bahwa :

“Saya masih beruntung bisa menjadi guru honorer dan mengajar di salah satu sekolah di Kota Palembang ini (meskipun sampai sekarang saya belum juga diangkat) dan juga mendapat keterampilan-keterampilan seperti belajar komputer diluar waktu mengajar, dan itu sangat bermanfaat bagi saya. Untuk harapan saya, mudah-mudahan keterampilan yang saya dapat dari jalur informal ini bisa digunakan untuk bisa diangkat menjadi PPPK agar saya tidak mengajar sambil bekerja di luar sekolah lagi”.

Hasil dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat yang diharapkan dari adanya program pengangkatan guru honorer ini adalah : Pertama, guru honorer tidak kembali lagi terlantar, baik itu untuk bekerja ataupun sekedar kumpul-kumpul di profesi lain selain mengajar, karena dikhawatirkan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan. Kedua, mengurangi beban kerja guru honorer dalam pengabdian dan kehidupannya, yang tadinya hanya 2 jam mengajar seminggu sambil bekerja di tempat lain atau bahkan tidak sama sekali setelah adanya program pengangkatan ini maka para guru honorer akan meluangkan waktunya untuk mengikuti program pendidikan profesi sehingga akhirnya jam kerjanya profesi non mengajar berkurang dan alangkah lebih baik lagi tidak bekerja di luar profesi mengajar. Ketiga, diharapkan setelah para guru honorer mendapatkan pengangkatan maka ke depan pengembangannya para guru bisa lebih baik”.

4.2. Analisis Sumber Daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK khusus pada pengangkatan tenaga guru honorer di Kota Palembang, sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (sumber daya manusia, sumber daya finansial, fisik, serta kemampuan teknologi dan sistem). Faktor-faktor inilah yang menyebabkan kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer di Kota Palembang belum terselesaikan dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan dari Pejabat Pemerintah yakni :

“Memang kami akui bahwa pada awal pelaksanaan peraturan pemerintah tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK, pada saat itu kami sangat kekurangan sumber daya baik sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya waktu, fisik, serta kemampuan teknologi dan sistem, dimana dalam melaksanakan program ini membutuhkan kemampuan yang khusus, paling tidak mereka harus menguasai komputer, minimnya sumber

daya manusia yang dapat digunakan atau untuk dilatih secara profesional, dan faktor lain adalah kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan administrator yang kompeten khusus dalam menjalankan administrator atau pengelola data Pengangkatan tenaga honorer pada saat itu”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan dari pejabat mengatakan bahwa :

“Untuk masalah sumber daya, baik itu sumber daya manusia, sumberdaya finansial, fisik memang kami masi kekurangan semuanya, dan yang pasti adalah sumberdaya finansial, begitu juga dengan sumberdaya fisik seperti bangunan/gedung, alat-alat elektronik dan lain-lain untuk tempat-tempat bekerja.

Dikaitkan dengan fungsi dana atau insentif lain yang dikemukakan Van Mater dan Van Horn menegaskan bahwa sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (implementasi) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.

Menurut pandangan peneliti, penuturan dari beberapa informan tersebut tampaknya tidak jauh berbeda, yakni ketersediaan sumberdaya manusia guru honorer untuk mengikuti program pengangkatan yang dimaksud, sangat banyak. Pemerintah melalui dinas terkait diharapkan memiliki program kerja pengangkatan PPPK yang lebih cepat dan lebih baik, mampu memberikan pelayanan dan manfaat yang lebih berguna bagi kepentingan guru honorer sekarang maupun masa yang akan datang, sehingga pemerintah mempunyai mekanisme pengangkatan CPNS yang baik dan para guru memiliki pikiran positif tentang kehidupannya.

Jika dikaitkan dengan fungsi sumberdaya yang dikemukakan oleh Van Mater dan Van Horn bahwa sumber daya kebijakan (policy resources) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya sumberdaya dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.

4.3. Komunikasi Antar Organisasi Pelaksana dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Kerjasama antar lembaga dan koordinasi antar lembaga vertikal di daerah akan menjadi salah satu kebutuhan yang cukup signifikan dalam rangka mempercepat dan mendukung keberhasilan dari kebijakan pemerintah yang dijalankan. Hal ini dapat dilihat dari salah satu segi kemanfaatannya dalam menangani masalah kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS guna meningkatkan sumber daya manusia di Kota Palembang. Selain itu, dari sisi efisiensi dan efektivitas, kerjasama antar lembaga dan koordinasi antar lembaga di daerah dapat memberikan manfaat yang cukup signifikan dalam rangka peningkatan pelayanan publik di bidang pendidikan di Kota Palembang ini.

Dalam mengelola komunikasi yang baik perlu dibangun dan dikembangkan saluran-saluran komunikasi yang efektif. Semakin baik pengembangan saluran-saluran komunikasi yang dibangun, maka semakin tinggi probabilitas perintah-perintah tersebut diteruskan secara benar.

Faktor komunikasi sangat berpengaruh terhadap penerimaan kebijakan oleh kelompok sasaran, sehingga kualitas komunikasi akan mempengaruhi dalam mencapai efektivitas implementasi kebijakan publik. Dengan demikian, penyebaran isi kebijakan melalui proses komunikasi yang baik akan mempengaruhi terhadap implementasi kebijakan. Dalam hal ini, media komunikasi yang digunakan untuk menyebarluaskan isi kebijakan kepada kelompok sasaran akan sangat

berperan.

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan, tertidur di tengah jalan.

Penyaluran komunikasi dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kepada bagian administrasi di Kota Palembang dalam Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK akan memberi hasil pelaksanaan yang baik jika penyampaian informasi tersebut dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Keberhasilan kebijakan dapat dilihat dari penyampaian informasi yang tepat dan jelas sesuai dengan sasaran, informasi akan sampai dengan baik kepada seluruh aparatur. Hasil wawancara dengan informan dari pejabat dinas terkait mengenai penyaluran informasi dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di Kota Palembang sebagai berikut :

“kalau terkait dengan guru honorer ini harus ke BKD karena prinsipnya saya menunggu komando dari kepegawaian baru saya siapkan berkas-berkasnya. Berkas-berkas sebenarnya sudah siap untuk mereka diangkat, tapi tinggal tunggu surat keputusan pengangkatan. Karena saya pada prinsipnya mau bekerja berdasarkan mekanisme prosedur dan sesuai dengan aturan yang ada. Saya tidak mau buat sensasi takut terjadi kegaduhan di lapangan karena kalau sampai saya menginformasikan sesuatu yang tidak jelas akan menjadi masalah.”

Sedangkan berdasarkan wawancara dengan informan dari pejabat Kota Palembang yang berbeda adalah sebagai berikut :

“Yang jelas komitmen bersama Walikota periode saat ini adalah pemerataan birokrasi administrasi disamping bagaimana bersama-sama melaksanakan tugas pokok dengan baik. Koordinasi benar-benar akan kita lakukan dan laksanakan sehingga semua SKPD-SKPD yang ada di Kota Palembang akan betul-betul diawasi sehingga semua koordinasi antar SKPD semua dapat berjalan dengan baik. Karena tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan ini adalah tugas kita bersama”

Jika dikaitkan dengan fungsi komunikasi yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn bahwa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (implementors). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (consistency and uniformity) dari berbagai sumber informasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terlihat bahwa masing-masing individu masih punya batasan komunikasi berkaitan dengan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer karena pertimbangan takut dianggap mencampuri urusan individu pelaksana kebijakan yang lainnya. Sehingga komunikasi terhenti mengakibatkan informasi tidak sampai dan pelaksanaan kebijakan tertunda dalam waktu yang lama karena harus menunggu komando informasi dan komunikasi yang jelas.

4.4. Karakteristik Organisasi/Badan-Badan Pelaksana

Jika ditinjau dari pendapat Van Meter dan Van Horn bahwa pusat perhatian adalah pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan

sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Terlihat dari hasil wawancara bahwa agen pelaksana kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer bermasalah sehingga implementasi kebijakan tersebut tidak berjalan sesuai harapan yang telah ditentukan pada PP tersebut.

Konsep-konsep yang digambarkan di atas Jika dihubungkan dengan karakteristik badan-badan pelaksana kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di Kota Palembang, ternyata masih jauh dari apa yang diharapkan. Pernyataan tersebut tergambar dari komentar sejumlah informan dari tenaga guru honorer bahwa tidak efektifnya implementasi kebijakan tersebut diakibatkan oleh badan-badan pelaksana atau instansi-instansi yang memiliki kompetensi secara struktural birokrasi untuk menangani masalah pengangkatan tenaga guru honorer, memiliki moralitas yang rendah, tidak jujur dan tidak objektif dalam mengelola program pengangkatan tenaga guru honorer tersebut. Ditinjau dari pendapat Van Meter dan Van Horn bahwa pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasive, dan cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan. Terlihat bahwa antar pejabat dan dinas terkait sebagai agen pelaksana kebijakan pengangkatan guru tidak bersikap demokratis, masih mementingkan kepentingan sendiri (pribadi). Tidak ada kerjasama atau kesamaan antar dinas terkait sebagai sebuah tubuh, yaitu tubuh agen pelaksana kebijakan pengangkatan guru honorer. Jadi tidak heran jika sampai saat ini masalah pengangkatan tenaga guru honorer belum juga dapat diselesaikan dengan baik.

4.5. Disposisi Atau Sikap Para Pelaksana

Pengaruh Disposisi atau Kecenderungan- kecenderungan pelaksana dalam implementasi kebijakan menimbulkan hambatan-hambatan dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer dalam rangka peningkatan pelayanan publik di Kota Palembang. Hambatan-hambatan yang sering muncul adalah maksud umum dari standar dan tujuan kebijakan ketika para pelaksana khususnya aparatur tidak sepenuhnya menyadari dan memahami terhadap tujuan umum dari standar dan tujuan kebijakan yang diterapkan. Arah pemahaman pelaksana terhadap maksud dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah hal penting. Pemahaman terhadap standar dan tujuan kebijakan merupakan potensi besar dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Tingkat komitmen dan kejujuran aparatur dalam implementasi kebijakan adalah hal penting dari Pengaruh Disposisi atau Kecenderungan-kecenderungan aparatur pelaksana. Karena tingkat komitmen dan kejujuran dapat mempengaruhi keinginan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan, bisa dilihat dari pengetahuan, pemahaman dan pendalaman tentang kebijakan yang dijalankan, sehingga aparatur menerima, menolak atau netral melaksanakan kebijakan tersebut.

Pendapat diatas jika dihubungkan dengan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di Kota Palembang, terlihat jelas bahwa kegagalan implementasi kebijaka pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK untuk mencapai tujuannya diakibatkan oleh kecenderungan-kecenderungan pelaksana yang berbeda, baik ditingkat pimpinan maupun pada tataran pelaksana kebijakan di lapangan. Menurut sejumlah informan dari guru honorer, LSM dan beberapa tokoh masyarakat di Kota Palembang, mereka mengatakan hal yang sama yakni, sebenarnya implementasi kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer ini bisa terselesaikan dan berjalan sesuai dengan rencana, akan tetapi para pelaksana kebijakan yang menjalankan kebijakan ini (terutama Walikota) dalam hal ini memanfaatkan program

implementasi ini untuk kepentingan-kepentingan politik terutama untuk kepentingan Pemilihan Umum Kepala Daerah (Pemilikada).

Jika ditinjau dari pendapat Van Mater dan Van Horn (1975:472) yang menjelaskan tentang disposisi bahwa implementasi kebijakan diawali penyaringan (befiltered) lebih dahulu pelaksana (implementors) dalam batas mana kebijakan itu dilaksanakan. Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauannya untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri dari pertama, pengetahuan (cognition), pemahaman dan pendalaman (comprehension and understanding) terhadap kebijakan. Terlihat dari hasil wawancara bahwa disposisi kebijakan pengangkatan guru honorer di Kota Palembang masih buruk. Ditandai dengan munculnya kecurangan-kecurangan dalam implementasi kebijakan yang membuka potensi korupsi, KKN dan terhambatnya pelaksanaan kebijakan pengangkatan guru honorer di Kota Palembang.

4.6. Lingkungan Sosial, Ekonomi Dan Politik

Hal lain yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan publik dalam persektif yang ditawarkan Van Mater dan Van Horn, adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan harus pula memperhatikan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Sekalipun dampak dari faktor lingkungan sosial,ekonomi, dan politik pada implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS merupakan faktor penting dan harus diperhatikan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, namu menurut Van Meter dan Van Hoor (1975 : 471), faktor-faktor ini mungkin mempunyai efek yang mendalam terhadap pencapaian program badan-badan pelaksana. Untuk mencapai tujuan ilustratif terhadap lingkungan sosial, ekonomi, dan politik, Van Mater dan Van Horn (1975: 472), mengusulkan agar dapat mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut yang dapat mempengaruhi yurisdiksi atau organisasi dimana implementasi dilaksanakan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah:

1. Apakah sumber-sumber ekonomi dalam yurisdiksi atau organisasi pelaksana cukup mendukung implementasi yang berhasil?
2. Sejauh mana atau bagaimana kondisi lingkungan sosial, dan ekonomi, yang berlaku akan dipengaruhi oleh implementasi kebijakan yang bersangkutan?
3. Apakah sifat pendapat umum, bagaimana pentingnya isu kebijakan yang berhubungan?
4. Apakah elit-elit politik mendukung atau menentang implementasi kebijakan?
5. Apakah sifat-sifat pengikut dari yurisdiksi atau organisasi pelaksana; apakah ada oposisi atau dukungan pengikut bagi kebijakan?
6. Sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan swasta dimobilisasi untuk mendukung atau menolak kebijakan?

Pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan Mater dan Van Horn diatas, jika dihubungkan dengan kondisi objek pada lokasi penelitian, secara eksplisit menggambarkan ada dukungan yang cukup signifikan dari kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik di dalam organisasi-organisasi pelaksana maupun lingkungan masyarakat pada daerah penelitian. Pada lingkungan organisasi-organisasi di Kota Palembang untuk menata pemerintahan dan keluar dari keterpurukan. Pemerintah Kota Palembang menyikapi berbagai tuntutan atas dasar pertimbangan yang menjadi agenda bagi kebijakan pemerintah diberbagai segi sosial, ekonomi, dan politik daerah yang turut mempengaruhi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi

CPNS.

Kenyataan itu menjadi faktor pendorong dan penunjang bagi pihak implementor untuk bergerak cepat dalam menangani masalah pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di Kota Palembang. Para elit politik maupun birokrasi memberi dukungan atas kebijakan pengangkatan tenaga honorer sebagai CPNS, namun menjamin proses pelaksanaannya secara terprosedur. Demikian ditekankan bahwa betapapun besarnya dukungan dari berbagai aspek terhadap lingkungan organisasi pelaksana, tetapi apabila implementator dalam konteks individu-individu yang mengemban tugas dan fungsi menggerakkan organisasi dalam implementasi kebijakan tidak memiliki karakter yang baik dan menunjang pencapaian tujuan implementasi kebijakan itu, maka semua yang diprogramkan dalam kebijakan hanya akan menjadi dokumen yang tidak bermakna dan mubasir.

Jika dilihat dari pendapat Van Mater dan Van Horn bahwa lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer menjadi PPPK bila memperhatikan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif dan dibarengi dengan karakter yang baik dari implementator dalam pelaksanaannya yang menyikapi lingkungan eksternal, maka terjamin harapan pencapaian tujuan pengangkatan tenaga guru honorer sebagai PPPK. Kenyataannya bahwa hal itu tidak seperti yang diharapkan karena implementasi kebijakan pengangkatan guru honorer menjadi PPPK yang dimotori implementator kebijakan tersebut, tidak terprosedur dalam mempertimbangkan tuntutan perimbangan dalam lingkungan eksternal (sosial, ekonomi, dan politik) yang mempengaruhi pelaksanaannya di Kota Palembang.

4.7. Peningkatan Pelayanan Publik Bidang Pendidikan

Selanjutnya pelayanan dalam menjalankan program dan kegiatan pendidikan yang telah dijalankan di Kota Palembang, berdasarkan persepsi masyarakat belum mencapai tujuan sesuai dengan standar pelaksanaannya baik itu dalam pelayanan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pendidikan non formal. Hal ini disikapi oleh Wakil Walikota yang menyatakan bahwa:

“memang tidak dapat dipungkiri bahwa sebagai Kota yang baru dimekarkan yang menjalani proses penggerakan pelayanan di bidang pendidikan masih berada dalam masa penjejakan pelaksanaannya untuk melihat sampai sejauhmana tujuannya tercapai sesuai rencana operasional pelayanan Dinas Pendidikan Kota Palembang yang harus mengacu pada prosedur pelaksanaan program-program yang digariskan untuk mencapai sasaran Program pelayanan Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Non Formal”.

Demikian pelayanan dibidang pendidikan yang dilaksanakan mementingkan tindakan-tindakan pelaksanaan yang terprosedur sebagai kelanjutan dari operasional pelayanan pendidikan yakni tindakan-tindakan itu merupakan wujud implementasi yang dapat menghasilkan keterpaduan yang serasi dalam bentuk operasional ke arah pencapaian sasaran. Dalam hal ini tindakan dianggap sebagai titik akhir dan strategi yang digerakan oleh kekuatan kebijakan untuk bertindak dengan mempertimbangkan kategori yang muncul akan mengidentifikasi layaknya, alternatif praktis, hambatan, usulan utama, tindakan utama, dan langkah khusus untuk mencapai sasaran pelayanan pendidikan di Kota Palembang. Sementara kekhususan tindakan dan tanggung jawab tertentu Dinas Pendidikan Kota Palembang merupakan prasyarat bagi kebutuhan dalam implementasi strategi pelayanan untuk mencapai berhasil pelayanan pendidikan dengan mengutamakan pemenuhan kapasitas tenaga guru sebagai prioritas

Published by:

pelayanan pendidikan. Tindakan-tindakan strategis pelayanan merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan sebagaimana pengangkatan guru honorer menjadi CPNS yang pada intinya adalah untuk memenuhi tuntutan peningkatan pelayanan pendidikan di Kota Palembang karena peningkatan pelayanan pendidikan belum tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini disebabkan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer menjadi CPNS untuk memenuhi kapasitas tenaga guru dalam peningkatan pelayanan pendidikan yang tidak sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana, disposisi atau sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi, dan politik sebagai konsekuensi konkret yang menjadi pertimbangan pelaksanaan. Sehingga tenaga guru honorer yang diangkat menjadi CPNS belum memenuhi kapasitas yang dibutuhkan dalam menunjang pelayanan pendidikan di Kota Palembang.

5. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menarik kesimpulan bahwa belum tercapai Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer di Kota Palembang, yakni:

1. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang belum tercapai karena tidak diimplementasikan sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana, disposisi atau sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi dan politik; dan
2. Peningkatan pelayanan publik di bidang pendidikan yang dijalankan di Kota Palembang belum tercapai disebabkan oleh Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang yang tidak sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana, disposisi atau sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi, dan politik sehingga tidak memenuhi kapasitas tenaga guru dalam peningkatan pelayanan pendidikan.

Dari kesimpulan tersebut diatas, membuktikan bahwa hasil penelitian yang dicapai adalah sebagai fakta empirikal kualitatif yang memberikan kontribusi bagi Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang.

Kajian Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang yang tercantum dalam PP Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000, sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 dan ketentuan Pasal 6 ayat (3) dan Pasal 6A Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 yang ditetapkan oleh pemerintah sangat perlu untuk diketahui, dilaksanakan dan dianalisis dalam rangka peningkatan pelayanan publik di bidang pendidikan dengan lebih mengutamakan dan mempertimbangkan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana, disposisi atau sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi, dan politik sebagai faktor-faktor dukungan teoritis yang sangat bermanfaat dan berkontribusi penting bagi pencapaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan dalam mewujudkan

peningkatan pelayanan pendidikan pada Kota Palembang.

Berdasarkan kesimpulan di atas peneliti merekomendasikan saran praktis sebagai berikut:

1. Untuk suksesnya implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di masa mendatang, komitmen pemimpin organisasi dituntut harus optimal di semua tahapan kegiatan dan koordinasi lebih intensif dengan pihak terkait. Untuk itu perlu didukung anggaran yang proporsional untuk masing-masing tahapan kegiatan. Disamping itu juga harus didukung dengan personil yang memadai dan peningkatan kapasitas yang dimiliki. Hal ini bisa dilakukan misalnya melalui diklat/pelatihan-pelatihan terutama yang berhubungan dengan perencanaan dan evaluasi.
2. Pemerintah Kota Palembang harus lebih meningkatkan kejelasan dan ketepatan informasi yang disampaikan kepada seluruh aparatur selaku pengelola dari kebijakan pengangkatan guru honorer secara lebih intensif dan terkontrol.
3. Sikap aparatur Dinas Pendidikan Kota Palembang dituntut dalam implementasi kebijakan melalui pengangkatan guru honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) harus lebih meningkatkan pola-pola hubungan dan menaati peraturan yang ada untuk dapat menciptakan pelayanan pendidikan, guru-guru atau masyarakat yang efektif dan efisien melalui sistem pengangkatan guru honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang.

Daftar Pustaka

- Agustiono, Leo. 2006. Politik dan Kebijakan Publik. Bandung. Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIP) bekerja sama dengan Pusat KP2W Lembaga Penelitian Unpad.
- Dwiyanto, Agus. 2005. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik, Jakarta : Gadjah Mada University Press
- Dwijowijoto Nugroho Rian. 2003. Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi. Jakarta. Gramedia.
- , 2006. Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang : Model-Model Perumusan, Implementasi, dan Evaluasi. Jakarta. Gramedia
- Dunn William N. 1999. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press. Edisi Kedua.
- Flyn, Norman. 1990. Public Sektor Management; Harvester Wheatsheaf: London
- Gaffar, Affan, 2002, Policy Process and Formulation ; Modul 1 MAP : Universits 17 Agustus 45.
- Henry, Nicholas. 1988. Administrasi Negara dan masalah-masalah Kenegaraan. Jakarta : Rajawali Press.
- Istianto Bambang. 2011. Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik. Mitra Wacana Media kerjasama dengan SIAMI Jakarta.
- Ibrahim Amin, 2008. Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya. Mandar Maju Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. A. A. 2006. Perencanaan dan pengembangan Sumber Daya

Published by:

- Manusia. Bandung. PT Refika Aditama.
- Miles Matthew B dan Huberman A Michael. 1992. Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru. Penerjemah : Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih, 2005, Manajemen Pelayanan, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Cet. 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Said Zainal Abidin. 2006. Dinamika Reformasi dan Revitalisasi Administrasi Publik di Indonesia. Jakarta: Suara Beba.
- Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, 2007. Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Schuler Randall S dan Jackson E Susan. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21. Jakarta. Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sinambela dkk, 2006. Reformasi Pelayanan Publik : teori, kebijakan, dan Implementasi, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Subarsono, AG. 2005. Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2003. Metode Penelitian Administrasi. Bandung. Alfabeta.
- Surjadi, H. 2009. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung. Rafika Aditama.
- Tachjan, H. 2006. Implementasi Kebijakan Publik. Aipi Bandung bekerja sama dengan Pusat KP2W Lembaga Penelitian Unpad.
- Thoha Miftah. 2007. Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia. Jakarta. Kencana.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2001. Total Quality Management. Yogyakarta : ANDI, Edisi Revisi.
- Uzer, Moh. Usman. 1995. Manajemen Guru Profesional. Bandung. Remaja Rosdakarya, edisi kedua.
- Wasistiono Sadu dkk. 2002. Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah. Bandung. Fokusmedia.
- Winarno. Budi. 2007. Kebijakan Publik : Teori dan Proses. Yogyakarta. Media Pressindo.
- Van Meter, Donald S. Carle. Vanhorn. 1975. The policy implementation process, a conceptual freamework. Department of Political Science Ohio State University. Administration & Society. Vol. 6 No. 4.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the

Published by:



journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

