

Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kantor Pusat Kementerian Perhubungan Jakarta

Citra Dara Juwita¹, Muhammad Firzah^{2*}

^{1,2} Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ citradara0286@gmail.com; ² mohammad_firza@gmail.com

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Maret 21, 2025

Revised : April 2, 2025

Accepted : April 12, 2025

Keywords:

Policy Implementation;
Human Resource Needs;
Workforce Fulfillment;
Government Policy.



Copyright (c) 2025
Abiwarra : Jurnal Vokasi
Administrasi Bisnis

ABSTRACT

The background of this thesis discusses the Implementation of Fulfillment of Human Resource Needs in the Directorate General of Sea Transportation, Head Office of the Ministry of Transportation, Jakarta. The purpose of this study is to analyze and evaluate the Implementation of Fulfillment of Human Resource Needs in the Directorate General of Sea Transportation, to analyze and evaluate what factors are obstacles in improving the Implementation of Fulfillment of Human Resource Needs in the Directorate General of Sea Transportation, to analyze and evaluate efforts to overcome obstacles in the Implementation of Fulfillment of Human Resource Needs in the Directorate General of Sea Transportation. The research method used is qualitative. Qualitative research methods are often called naturalistic research methods because the research is conducted in natural conditions, also known as ethnographic methods. Qualitative research is conducted on natural objects that develop as they are, are not manipulated by researchers and the presence of researchers does not greatly affect the dynamics of the object. The focus of this research is very important in a qualitative research. The focus of the research is intended to provide a qualitative study, while limiting the research in order to choose which data is relevant and which data is not relevant. The results of the study indicate that the Implementation of Fulfillment of Human Resource Needs in the Directorate General of Sea Transportation has shown positive results but there is still room for further improvement, especially in terms of communication

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia di era globalisasi saat ini sangat penting bagi organisasi karena merupakan bagian dari keberhasilan para pimpinan dalam mengatur, mengelola, dan melaksanakan, serta mengawasi para pegawai, pekerja maupun pegawai dalam bekerja sesuai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh suatu organisasi sehingga produktivitas dan kinerjanya dapat lebih meningkat.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling menentukan setiap organisasi karena Sumber Daya Manusia bukan hanya bagian dari kekuatan tetapi juga merupakan faktor penentu utama mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia suatu organisasi hendaknya dikelola secara efektif agar tercipta keseimbangan antara kemampuan organisasi dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui sejauh mana Sumber Daya Manusia mampu berperan pertumbuhan dan perkembangan guna mencapai tujuan organisasi.. Tidak hanya itu, bagian ini juga memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk mengembangkan organisasi dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya organisasi. Pada saat yang sama, pastikan bahwa organisasi memiliki tim yang sangat baik dan stabil serta memahami pemberdayaan pegawai.

Berdasarkan informasi dari Portal Data Kementerian Perhubungan per 2022, jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia sebanyak 34.171 orang dengan kriteria Jabatan Fungsional Umum 5.243 orang, Jabatan Fungsional Tertentu 27.671 orang, dan Jabatan Struktural 1.257 orang. Menteri Perhubungan berkewajiban merumuskan, menetapkan, dan menjalankan kebijakan di bidang



transportasi. Kebijakan ini menyangkut pelayanan, keselamatan, keamanan, peningkatan aksesibilitas, serta konektivitas sarana dan prasarana transportasi. Menteri Perhubungan turut memberikan bimbingan teknis serta supervisi pelayanan transportasi di daerah, agar mobilitas penduduk serta distribusi barang dan jasa terselenggara dengan nyaman, aman, selamat, mudah diakses, dan terkoneksi. Sekretariat Jenderal (Setjen) Kementerian Perhubungan mempunyai tugas utama mengoordinasikan tugas seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Wewenang Setjen mencakup dukungan administrasi, perancangan anggaran, penyusunan peraturan perundangundangan, serta advokasi hukum. Kementerian Perhubungan memiliki empat Direktorat Jenderal (Ditjen), yang masing-masing membawahi matra transportasi darat, laut, udara, dan perkeretaapian. Setiap ditjen memiliki wewenang menyusun dan menetapkan norma, standar, prosedur, serta kriteria penyelenggaraan transportasi di masing-masing matra, termasuk memberikan bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi penyelenggaraan layanan perhubungan. Tujuannya adalah membuat negara mampu menghadirkan layanan transportasi darat, laut, udara dan kereta api yang aman, nyaman, selamat, serta terpadu. Tidak hanya melakukan pengawasan secara internal, Kementerian Perhubungan terus memperkuat penelitian dan pengembangan di bidang transportasi. Tujuannya agar pelaksanaan pembangunan transportasi nasional berbasiskan riset serta pendalaman dan telaah ilmiah. Unit organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang membidangi hal ini adalah Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Berdasarkan berita dari Kementerian Perhubungan (dephub.go.id), dengan judul Kementerian Perhubungan Usulkan 18.017 Formasi ASN Tahun 2024. Jakarta - Menteri Perhubungan Budi Karya Sumadi mengatakan bahwa Kementerian Perhubungan telah mengusulkan jumlah formasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Tahun Anggaran 2024 kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN-RB). Jumlahnya mencapai 18.017 pegawai, dengan rincian: 1.391 untuk formasi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan 16.626 untuk formasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Menhub berharap, melalui formasi ASN Tahun 2024 akan didapatkan SDM yang kompeten, profesional dan berintegritas untuk memperkuat konektivitas layanan transportasi yang berkualitas. "Harapan lainnya, dapat pula mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional melalui peningkatan layanan transportasi," kata Menhub. Menhub juga menerangkan, Kemenhub sangat mendukung penyelesaian penataan pegawai non-ASN sesuai amanat UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN melalui usulan kebutuhan ASN tahun 2024. Secara utuh, penyelenggaraan transportasi tidak luput dari peran sumber daya manusia (SDM) yang andal. Upaya terus menerus dan berkesinambungan dalam membentuk, mengasah, dan meningkatkan kualitas SDM dilakukan melalui penyelenggaraan sekolah tinggi, politeknik, serta pusat pendidikan yang berada di bawah koordinasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan (BPSDM). Berdasarkan Peraturan Presiden No 23 Tahun 2022, dalam pasal 4 disebutkan bahwa Kementerian Perhubungan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Berdasarkan data dari Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Bagian Sumber Daya Manusia, pada Juni 2024 memiliki 20.921 jumlah pegawai DJPL dengan Jabatan Fungsional Tertentu yang berjumlah 756 dan Jabatan Fungsional Umum yang berjumlah 19.314 jabatan. Memiliki SDM yang berbakat, kompeten, termotivasi, berkomitmen dengan keterampilan yang tepat adalah dambaan setiap organisasi. Untuk mendapatkannya tentu sangat tidak mudah, banyak tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menemukan pegawai yang tepat. Untuk itu, sebelumnya harus ada kejelasan tentang posisi atau pekerjaan yang tersedia dan keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenis pekerjaan. Proses tersebut harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja terkait. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan penentu utama dalam mencapai kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi kemajuan organisasi. Sumber daya manusia tidak saja dituntut untuk menjadi profesional tetapi juga dituntut sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Untuk mengatasi berbagai masalah sumber daya manusia, diperlukan upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bekerja optimal dalam memberikan pelayanan terbaik. Hal tersebut hanya mungkin tercapai melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam berbagai aspek, baik aspek intelektual, manajerial maupun perilaku.

Upaya perbaikan manajemen sumber daya manusia akan sangat membantu perbaikan

produktivitas secara langsung dengan menemukan cara yang lebih baik dan efisien untuk mencapai tujuan, dan secara tidak langsung dengan memperbaiki kualitas kinerja sumber daya manusia. Keberadaan bagian sumber daya manusia adalah untuk membantu sumber daya manusia dan pimpinan menjalankan strategi organisasi, sedangkan aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan titik sentral untuk mencapai keunggulan bersaing, dimana sumber daya manusia itu harus memiliki komitmen dan integritas yang tinggi agar dapat dipertanggungjawabkan dalam segala karya kreativitas dan inovasi. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, di bidang pemerintahan telah terjadi perubahan yang besar. Perubahan dimaksud adalah terwujudnya tata pemerintahan yang demokratis dan baik. Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi pemerintahan.

Pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui rekrutmen yang efektif. Dalam melakukan proses rekrutmen, terlebih dahulu harus memperoleh informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Deskripsi tentang jumlah dan kualifikasi pegawai harus dapat menggambarkan kebutuhan pegawai yang diinginkan untuk menempati formasi. Proses pengadaan karyawan (*staffing*) merupakan suatu kegiatan dimana divisi sumber daya manusia memastikan bahwa selalu ada ketersediaan jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan karyawan ini dilakukan melalui proses rekrutmen (*recruitment*) dan seleksi (*selection*). Pengadaan PNS adalah kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah. Kurangnya jumlah sumber daya manusia dapat berdampak negatif pada kualitas dan mutu layanan pekerjaan (Lette, 2020). Tantangan ini akan memiliki dampak pada persyaratan yang kompleks, termasuk jumlah, jenis, dan tingkat persaingan sumber daya. Meskipun terjadi peningkatan produksi sumber daya manusia, staf medis, dan tenaga profesional, bersamaan dengan pertumbuhan jumlah dan variasi lembaga pendidikan, kepatuhan terhadap sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kualitas, tetap menjadi tantangan utama di Indonesia (Kementerian, 2019). Oleh karena itu, implementasi manajemen sumber daya manusia yang optimal di seluruh fasilitas kerja menjadi penting. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia manusia yang tersedia dapat mengelola secara efektif,

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan kerja dilakukan setelah dilakukannya proses seleksi yang dilakukan organisasi. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di miliknya juga, karenanya berpengaruh bagi produktivitas perusahaan. Proses penempatan yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan suatu hal yang di kuasai dengan baik. Peneliti memahami bahwa Direktorat Jenderal Perhubungan Laut harus memberikan pelayanan terbaik mulai dari pegawai sampai ke Ditjen, hal tersebut dapat terpenuhi jika organisasi mempunyai SDM yang berkompeten. Hal ini yang membuat peneliti merasa perlunya meneliti bagaimana Direktorat Jenderal Perhubungan Laut menghadapi ketatnya persaingan pasar transportasi dengan menghasilkan tenaga sumber daya manusia yang handal dan mampu bekerja secara kompeten dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Mengingat pentingnya kebijakan pengadaan, rekrutmen, dan penempatan dalam upaya pemenuhan kebutuhan SDM, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

KAJIAN PUSTAKA

Kebijakan Publik dan Implementasi Kebijakan

Sebelum menjelaskan tentang implementasi kebijakan publik terlebih dahulu harus dimengerti apa yang dimaksud dengan kebijakan publik, dan bagaimana langkah-langkah untuk mengimplementasikannya. Dari berbagai kepustakaan dapat diungkapkan bahwa kebijakan publik

dalam kepustakaan internasional disebut sebagai *public policy*, yang dipahami oleh Nugroho (2016: 3) adalah sebagai berikut: “Suatu aturan yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh warganya. Setiap pelanggaran akan diberi sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya yang dilakukan dan sanksi dijatuhkan didepan masyarakat oleh lembaga yang mempunyai tugas menjatuhkan sanksi”. Aturan dan peraturan tersebut secara sederhana kita pahami sebagai kebijakan publik, jadi kebijakan publik ini dapat kita artikan suatu hukum. Akan tetapi tidak hanya sekedar hukum namun kita harus memahaminya secara utuh dan benar. Ketika suatu isu yang menyangkut kepentingan bersama dipandang perlu untuk diatur maka formulasi isu tersebut menjadi kebijakan publik harus dilakukan dan disusun dan disepakati oleh para pejabat yang berwenang dan ketika kebijakan publik tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik; apakah menjadi undang-undang, apakah menjadi peraturan pemerintah atau peraturan presiden termasuk peraturan daerah, termasuk pula peraturan bupati maka kebijakan publik tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati.

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III disebut dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Menurut model yang dikembangkan oleh Edward III, ada empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yaitu faktor sumber daya, birokrasi, komunikasi, dan disposisi (Agustino, 2016:156). Faktor Sumber Daya, Faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan suatu kebijakan, jika para personil yang bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi kebijakan tidak akan bisa efektif. Indikator-indikator yang dipergunakan untuk melihat sejauh mana sumber daya dapat berjalan dengan rapih dan baik adalah:

- a. *Staf*; sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf/pegawai, atau lebih tepatnya street-level bureaucrats. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh staf / pegawai yang tidak memadai, mencukupi ataupun tidak kompeten dibidangnya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan staf pelaksana kebijakan.
- b. *Informasi*; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk. *Pertama*, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan, implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan. *Kedua*, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan, implementator harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan tersebut patuh terhadap hukum.
- c. *Wewenang*; dalam implementasi kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Kewenangan harus bersifat formal untuk menghindari gagalnya proses implementasi karena dipandang oleh publik implementator tersebut tidak terlegitimasi. Tetapi dalam konteks yang lain, efektifitas kewenangan dapat menyurut manakala diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri maupun demi kepentingan kelompoknya.
- d. *Fasilitas*; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting implementasi kebijakan. Implementator mungkin memiliki staf yang mencangkupi, mengerti apa yang harus dilakukannya dan memiliki wewenang, akan tetapi tanpa didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, maka implementasi kebijakan tidak akan berhasil.

Faktor Komunikasi

Komunikasi adalah suatu kegiatan manusia untuk menyampaikan apa yang menjadi pemikiran dan perasaannya, harapan atau pengalamannya kepada orang lain. Faktor komunikasi dianggap sebagai faktor yang sangat penting, karena dalam proses kegiatan yang melibatkan unsur manusia dan sumber daya akan selalu berurusan dengan permasalahan “Bagaimana hubungan yang dilakukan”. Implementasi yang efektif baru akan terjadi apabila para pembuat kebijakan dan implementator mengetahui apa yang akan mereka kerjakan, dan hal itu hanya dapat diperoleh melalui komunikasi

yang baik, yang juga dari komunikasi tersebut membentuk kualitas partisipatif masyarakat. Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi, yaitu:

- a. *Transmisi*; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali komunikasi yang melalui beberapa tingkatan birokrasi menyebabkan terjadinya salah pengertian (miskomunikasi).
- b. *Kejelasan*; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas, akurat dan tidak bersifat ambigu, sehingga dapat terhindar terjadinya perbedaan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan seperti yang telah ditetapkan (tidak tepat sasaran)
- c. *Konsistensi*; perintah yang diberikan kepada implementator haruslah konsisten dan jelas. Karena apabila perintah sering berubah-ubah akan membingungkan pelaksanaan kebijakan, sehingga tujuan kebijakan tidak akan tercapai.

Faktor Disposisi (sikap)

Disposisi ini diartikan sebagai sikap para pelaksana untuk mengimplementasikan kebijakan. Dalam implementasi kebijakan menurut Edward III, jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para implementator tidak harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan mempunyai kemampuan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Hal-hal penting yang perlu diperhatikan pada variabel disposisi menurut Edward III antara lain:

- a. *Pengangkatan birokrat*; pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi ada kepentingan warga. Disposisi atau sikap para implementator yang tidak mau melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan akan menimbulkan hambatan-hambatan bagi tercapainya tujuan dari pengimplementasian kebijakan.
- b. *Insentif*; Edward III menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi kecenderungan sikap para pelaksana kebijakan adalah dengan memanipulasi insentif. Pada umumnya, orang bertindak berdasarkan kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh pembuat kebijakan dapat mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin dapat memotivasi para pelaksana kebijakan untuk dapat melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan dalam upaya memenuhi kepentingan pribadi (*self interest*) atau organisasi.

Faktor struktur Birokrasi

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan sudah mencukupi dan para implementator mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mereka mempunyai keinginan untuk melakukannya, implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif, karena terdapat ketidakefisienan struktur birokrasi yang ada. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi yang baik. Menurut Edward III terdapat dua karakteristik yang dapat mendorong kinerja struktur birokrasi kearah yang lebih baik, yaitu dengan melakukan *Standart Operating procedures* (SOPs) dan melaksanakan *Fragmentasi*

- a. *Standart Operating Prosedures (SOPs)*; adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai atau pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standart yang telah ditetapkan.
- b. *Fragmentasi*; adalah upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan-kegiatan dan aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit.

Model pendekatan *top – down* yang dirumuskan oleh Donald Van Metter dan Carl Van Horn disebut dengan *A Model of The Policy Implementasi*. Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau permormansi suatu implementasi kebijakan yang ada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implemantasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan

variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara *linier* dari keputusan publik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Ada enam variabel, menurut Van Metter dan Van Horn yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik tersebut, adalah:

a. Ukuran dan tujuan Kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika – dan – hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio – kultur yang mengada dilevel pelaksanaan kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopi) untuk dilaksanakan dilevel warga, maka agak sulit merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dikatakan berhasil.

b. Sumber Daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Manusia merupakan sumberdaya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber nya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit diharapkan. Tetapi diluar sumber daya manusia, sumber –sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga, ialah : Sumber daya finansial dan sumber daya waktu. Karena mau tidak mau, ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia. Maka memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Demikian pula halnya dengan sumber daya waktu. Saat sumber daya manusia giat bekerja dan kucuran dana berjalan dengan baik, tetapi terbentur dengan persoalan waktu yang terlalu ketat, maka hal ini pun dapat menjadi penyebab ketidakberhasilan implementasi kebijakan. Karena ini sumber daya yang diminta dan dimaksud oleh Van metter dan Van Horn adalah ketiga bentuk sumber daya tersebut.

c. Karakteristik agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan orientasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri – ciri tepat serta cocok dengan agen pelaksananya. Misalnya, implementasi kebijakan publik yang berusaha untuk merubah perilaku atau tingkah laku manusia secara radikal, maka agen pelaksana proyek itu haruslah berkarakteristik keras dan ketat pada aturan serta sanksi hukum. Sedangkan bila kebijakan publik itu tidak terlalu merubah perilaku dasar manusia, maka dapat saja agen pelaksana yang diturunkan tidak sekeras dan tidak setegas gambaran yang pertama. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

d. Sikap/Kecenderungan (Disposisi) para Pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang dilaksanakan bukanlah akan implementor laksanakan adalah kebijakan “dari atas” (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

e. Komunikasi Antara Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

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

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah, sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

METODE PENELITIAN

Dalam penyusunan suatu penelitian perlu dicari dan dikumpulkan data serta informasi yang sesuai dengan sifat permasalahan dan berkaitan dengan tujuan penulis agar didapat suatu susunan data yang lengkap untuk dipakai sebagai dasar pembahasan. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah, disebut juga sebagai metode etnografi. Penelitian kualitatif dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Penelitian kualitatif instrumennya adalah peneliti itu sendiri. Menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2017: 5) metode penelitian adalah: “Cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.” Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif yang dikutip dari buku Metode Penelitian Pendidikan menurut Sugiyono (2017:13), menjelaskan bahwa: “Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi” Alasan peneliti melakukan penelitian kualitatif adalah karena data yang didapat oleh peneliti berbentuk deskriptif, dan tidak dapat dirumuskan secara hipotesis. yang mana peneliti akan mendeskripsikan penelitian secara faktual dan akurat mengenai Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kantor Pusat Kementerian Perhubungan Jakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kantor Pusat Kementerian Perhubungan Jakarta

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran dan tujuan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia sudah jelas dan sesuai dengan kondisi serta kebutuhan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Akan tetapi kejelasan ukuran dan kebijakan ini juga harus didukung dengan pelaksanaan yang sesuai dengan peraturan sehingga tujuan kebijakan dapat tercapai. Baik masyarakat maupun pemerintah dan pihak lain yang terkait dapat merasakan manfaat yang baik dari adanya program ini.. Aspek sumber daya meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya. Untuk sumber daya yang lain seperti anggaran, sejauh ini anggaran yang dialokasikan sudah mencukupi dalam menunjang pelaksanaan program maupun kegiatan sosialisasi sehingga program dapat berjalan dengan baik tanpa terkendala anggaran, Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya yang digunakan tersebut antara lain adalah sumber daya manusia yang kualitasnya sudah baik hanya terbatas jumlahnya, sumber daya anggaran yang sudah mencukupi karena didukung oleh pemerintah yang menyediakan anggaran khusus untuk pelaksanaan program dan yang terakhir adalah sumber daya fasilitas yang berupa sarana dan prasarana yang sudah baik, namun perlu ditingkatkan kualitasnya Ketiga sumber daya tersebut harus dimanfaatkan dengan baik untuk menunjang keberhasilan

implementasi program ini, Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara agen pelaksana sudah berjalan dengan baik, tujuan dan sasaran kebijakan jelas disampaikan oleh atasan dalam hal ini sehingga tidak menghambat jalannya implementasi. Dilakukan koordinasi dengan para agen pelaksana sehingga mempermudah dalam melaksanakan kebijakan. Koordinasi yang dilakukan oleh agen pelaksana adalah rapat koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dalam Kebijakan. Informasi yang diterima oleh agen pelaksana juga sudah jelas dan dapat difahami dengan baik. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik sebagai pelaksana Implementasi Kebijakan Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia sudah sesuai dengan kebijakan, bahkan juga sesuai dengan permasalahan yang ada. Dengan begitu diharapkan dapat bekerja sesuai dengan visi yang ada. Maka permasalahan mengenai kebutuhan sumber daya manusia serta peningkatan kualitas pegawai dapat teratasi dengan baik, karena jika visi dapat tercapai artinya implementasi kebijakan juga akan berhasil dengan baik. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang melaksanakan kebijakan tersebut sudah cukup tinggi, tapi komitmen pemerintah (*decision maker*) dalam hal ini eksekutif dan legislatif masih kurang dalam implementasi Kebijakan. Dapat disimpulkan bahwa meskipun implementor berkomitmen dalam melakukan kebijakan, tetapi apabila tidak ada dukungan dari para (*decision maker*) pembuat kebijakan, maka akan sulit mengimplementasikan kebijakan tersebut. Untuk itu diperlukan komitmen yang kuat dari pembuat kebijakan dan juga agen pelaksana sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengetahui apa saja hambatan dalam Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kantor Pusat Kementerian Perhubungan Jakarta

Dibawah ini hasil wawancara mengenai hambatan kebutuhan sumber daya manusia, antara lain:

- a. Salah satunya ialah SDM belum sepenuhnya mendapat pelatihan pelatihan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap ruangan. Padahalkan pelatihan itu kan penting (sumber Informan 1).
- b. Pegawai yang kurang pelatihan tentunya akan stagnan keahliannya, mereka tidak berkembang. Nah berbeda jika pegawai sering mendapat pelatihan, mereka akan mendapat ilmu baru dan pengalaman baru. Tentunya kinerjanya pun akan berbeda, akan lebih berkembang dan meningkat. (sumber Informan 2)
- c. Kekurangan tenaga kerja terampil di berbagai bidang seperti transportasi laut.
- d. Tingginya pergantian karyawan di bidang transportasi, menyebabkan kurangnya kestabilan dan pengalaman.
- e. Banyak aturan dan kebijakan yang menghambat fleksibilitas dan kecepatan dalam pemenuhan kebutuhan SDM
- f. Komunikasi - Komunikasi dengan masyarakat kurang intensif

Untuk mengetahui apa saja upaya dalam Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kantor Pusat Kementerian Perhubungan Jakarta

- a. Melakukan assessment kebutuhan SDM secara berkala untuk mengidentifikasi kekurangan
- b. Meningkatkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri transportasi udara.
- c. Meningkatkan strategi rekrutmen untuk menarik talenta terbaik di bidang transportasi.
- d. Mencari sumber pendanaan alternatif dan meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran.
- e. Komunikasi yang terbuka dan transparan untuk meningkatkan engagement dan motivasi pegawai

KESIMPULAN

Implementasi Kebijakan Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut sudah menunjukan hasil positif namun masih ada ruang perbaikan lebih lanjut terutama dalam hal komunikasi. Faktor penghambat seperti salah satunya

sumber daya belum sepenuhnya mendapat pelatihan, kekurangan tenaga kerja terampil di berbagai bidang seperti transportasi laut, tingginya pergantian pegawai di bidang transportasi, menyebabkan kurangnya kestabilan dan pengalaman, banyak aturan dan kebijakan yang menghambat fleksibilitas dan kecepatan dalam pemenuhan kebutuhan SDM dan komunikasi yang masih belum efektif. Upaya yang telah dilakukan seperti peningkatan SDM melalui pelatihan, menambah tenaga kerja terampil di bidang transportasi laut, mengurangi pergantian pegawai di bidang transportasi, Menghilangkan aturan kebijakan yang menghambat fleksibilitas dan kecepatan dalam pemenuhan kebutuhan SDM dan meningkatkan komunikasi yang efektif. Setelah melakukan studi, peneliti menyarankan langkah konkrit yang dapat mengoptimalkan Implementasi Kebijakan Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, antara lain Memperkuat sosialisasi dan edukasi kepada pegawai mengenai peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan kesadaran organisasi akan pentingnya pelatihan. Merekomendasikan penambahan tenaga terampil pendukung transportasi laut khususnya, tenaga memadai diharapkan dapat membantu kelancaran tugas pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Baedhowi. 2019. *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan: Studi Kasus di Kabupaten Kendal dan Kota Surakarta*, Disertasi Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Edward III, George C (edited), 2016, *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England.
- Goggin, Malcolm L *et al.* 2019. *Implementation, Theory and Practice: Toward a Third Generation*, Scott, Foresmann and Company, USA.
- Grindle, Merilee S. 2019. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princnton University Press, New Jersey.
- Handayaniingrat, Soewarno. 2016. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Handoko, T. Hani, 2017. *Manajemen*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta.
- Irawan, Prasetya. 2019. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Keban, Yeremias T. 2017. *Pembangunan Birokrasi di Indonesia: Agenda Kenegaraan yang Terabaikan*, Pidato Pengukuran Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Korten, David C dan Syahrir. 2019. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. 2003. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA.
- Nakamura, Robert T and Frank Smallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*, St. Martin Press, New York.
- Pasolong Harbani, 2019, *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Quade, E.S. 1984. *Analysis For Public Decisions*, Elsevier Science Publishers, New York.
- Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. 2006. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis.
- Sabatier, Paul. 2016. "Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research" *Journal of Public Policy* 6, (Jan), h. 21-48.
- Sugiyono. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfa Beta

- Tarigan1, Antonius. 2019. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- Wahab, Solichin A. 2019. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta.
- Wibawa, Samodra. 2019. *Kebijakan Publik*, Intermedia Jakarta.
- Wahyuni Sari, 2019, *Qualitative Research Method Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat.