

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH  
NOMOR 11 TAHUN 2017 DALAM PELAYANAN KENAIKAN  
PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL BERBASIS PAPERLESS  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MEDAN**

**TESIS**

**OLEH**

**FEBRITA RAHAYU  
NPM. 211801011**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH  
NOMOR 11 TAHUN 2017 DALAM PELAYANAN KENAIKAN  
PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL BERBASIS PAPERLESS  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MEDAN**

**TESIS**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area**

**OLEH**

**FEBRITA RAHAYU  
NPM. 211801011**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan**

**Nama : Febrita Rahayu**

**NPM : 211801011**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Budi Hartono, M.Si.**

**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP., MAP**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Dr. Budi Hartono, M.Si.**

**Direktur**

**Prof. Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Telah diuji pada 15 April 2023**

---

---

**Nama : Febrita Rahayu**

**NPM : 211801011**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Sekretaris : Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si

Pembimbing I : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing II: Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Penguji Tamu : Dr. Adam, MAP

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Febrita Rahayu  
NPM : 211801011  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH  
NOMOR 11 TAHUN 2017 DALAM PELAYANAN KENAIKAN  
PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL BERBASIS  
PAPERLESS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA  
MEDAN**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di Medan**  
**Pada tanggal :**  
Yang menyatakan



**Febrita Rahayu**

## PERNYATAAN

Melalui pernyataan ini saya menerangkan bahwa Tesis ini dengan judul **“Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan”** adalah benar tulisan saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi. Selain itu, sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara jelas tertulis dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan,

2023



**FEBRITA RAHAYU**



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan”**, Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritik yang konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia pendidikan dan pemerintah.

Medan, 2023

penulis

**FEBRITA RAHAYU**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ”**.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar bab per bab tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditentukan oleh fakultas Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari pembaca

Penulis menyadari pula bahwa dalam studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian tesis ini banyak pihak turut membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

- a. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
- b. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
- c. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si , selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
- d. Bapak Dr. Budi Hartono, M,Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP., MAP selaku Pembimbing II dalam penulisan tesis ini , yang telah memberikan arahan, bimbingan



kepada peneliti sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- e. Bapak Sutan Tolang Lubis, S.STP., MSP selaku Kepala BKDPSDM Kota Medan
- f. Bapak Adrian Saleh, SE selaku Sekretaris BKDPSDM Kota Medan
- g. Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai, Sub Koordinator, serta rekan-rekan Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.
- h. Seluruh dosen pengajar dan Staff administrasi Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
- i. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan T.A. 2021/2022.

Harapan penulis semoga Tesis ini nantinya dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya terutama bagi penulis sendiri sehingga mendapatkan tambahan ilmu dalam bidang ilmu pemerintahan dikemudian hari serta semoga Allah SWT senantiasa memberikan limpahan kasih sayang kepada mereka yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Medan, 2023

penulis

**FEBRITA RAHAYU**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, pertolongan dan anugerah-Nya melalui orang-orang yang membimbing dan mendukung dengan berbagai cara sehingga peneliti dapat menulis dan menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin mempersembahkan tesis yang telah penulis susun ini kepada :

1. Kedua orangtuaku tercinta H. Bakhtiar Wahab dan Hj. Rosmawati, S.Pdi atas do'a, kasih sayang, dukungan dan perhatian yang tiada henti-hentinya kepada penulis untuk semangat dan berjuang dalam menyelesaikan Pendidikan pasca sarjana.
2. Kedua Mertuaku tercinta H. Abdul Karim, S.Sos dan Hj. Nurhayati atas do'a, kasih sayang, dukungan dan perhatian yang tiada henti-hentinya kepada penulis untuk semangat dan berjuang dalam menyelesaikan Pendidikan pasca sarjana.
3. Untuk orang yang paling istimewa dan spesial dalam hidupku suami tersayang dan tercinta Faisal Rahman, S.STP dan anak – anak kami Fitrah Rahman dan Farrel Rahman atas kasih sayang, do'a, perhatian serta selalu membantu, mendukung, membimbing penulis terimakasih karna selalu ada disetiap nafas perjuanganku dalam susah dan senang. Ini semua aku persembahkan untuk mereka orang – orang tersayang, orang-orang yang selalu membuatku kuat dan orang-orang yang selalu ingin ku ukir senyum di bibirnya.

4. Untuk kedua kakak ku dr. Hj. Siska Hidayani, M.Kes dan Dince Suci Lestari ST, MM serta abangku Agung Fahdir Rahman, S.STP atas Do'a, perhatian dan dukungan kepada penulis untuk bisa menyelesaikan Pendidikan pasca sarjana.
5. Kepada teman-teman seperjuangan Angkatan 2021 yang telah berjuang bersama -sama dalam menyelesaikan pendidikan Magister Administrasi Publik di Universitas Medan Area yang selalu memberikan perhatian, semangat dan semoga pertemanan kita ini menjadi kekeluargaan sampai selamanya .

Medan, 2023

Penulis

FEBRITA RAHAYU

## ABSTRAK

### **Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan**

**Nama** : Febrita Rahayu  
**NPM** : 211801011  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Tujuan penelitian ini adalah mengalisa implementasi dan mengidentifikasi faktor yang menjadi pendorong dan penghambat Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil berbasis paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dengan mengaplikasikan Teori Edward III. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan 4 tahapan yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan masih berjalan belum optimal ini dikarenakan : (1) Belum optimalnya penerapan nilai-nilai budaya kerja berorientasi pelayanan, (2) Rendahnya minat PNS dalam mengajukan kenaikan pangkat pada tahun pandemi covid-19, dan (3) Pengembangan sistem informasi kepegawaian belum sepenuhnya dapat menghasilkan informasi yang akurat. BKDPSDM Kota Medan berupaya menjalankan pelayanan kenaikan pangkat berbasis paperless dengan mengoptimalkan sistem SAPK dan SIASN sehingga data pegawai menjadi terintegrasi agar kedepannya pelayanan dapat diberikan secara efektif dan efisien.

**Kata kunci:** Implementasi Kebijakan, Kenaikan Pangkat, Pelayanan Berbasis Paperless

## **ABSTRACT**

**Name** : *Febrita Rahayu*  
**Student Id. Number** : *211801011*  
**Program Study** : *Magister Administrasi Publik*  
**Advisor I** : *Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si*  
**Advisor II** : *Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP*

The purpose of this study is to analyze the implementation and identify the factors that are driving and inhibiting the implementation of the Government Regulation Number 11 of 2017 policy on paperless-based civil servant promotion services at Regional Personnel Agency and Human Resource Development in Medan City by applying Edward III's theory. This study used a qualitative descriptive approach with data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. The data analysis technique in this research uses 4 stages, namely data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. Based on the results of the study, it shows that the implementation of the policy of Government Regulation Number 11 of 2017 in Service for Promotion of Paperless-Based Civil Servants at Regional Personnel Agency and Human Resource Development in Medan City is still not optimal because: (1) the value of implementation culture has not been optimal in service-oriented work, (2) civil servants have low interesting to apply promotion because pandemic of Covid-19, and (3) development of staffing information system has not really to produce accurate information. BKDPSDM Medan City seeks to run paperless-based promotion service by optimizing the SAPK and SIASN systems so that employee data becomes integrated. So in the future employee data services can be provided effectively and efficiently.

**Keywords:** Policy Implementation, Promotion, Paperless-Based Services.

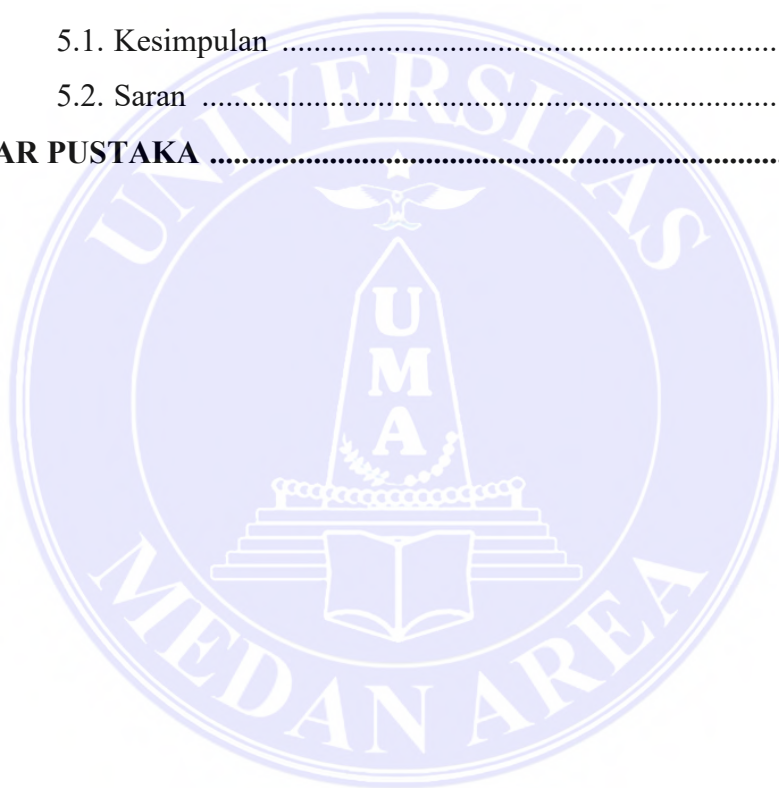


## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1. Implementasi Kebijakan .....	14
2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	22
2.3. Konsep Pelayanan .....	24
2.4. Konsep Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 .....	37
2.5. Penelitian Terdahulu .....	46
2.6. Kerangka Pemikiran .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1. Tipe dan Jenis Penelitian .....	52
3.2. Lokasi Penelitian .....	52
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	53
3.4. Informan Penelitian .....	54



3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.6. Teknik Analisa Data .....	58
3.7. Defenisi Konsep dan Operasional .....	61
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1. Gambaran Umum .....	67
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	77
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>105</b>
5.1. Kesimpulan .....	105
5.2. Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>



## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
TABEL 1.1	Jumlah Pegawai Negeri Kota Medan Tahun 2018-2020 .....	6
TABEL 1.2	Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021 ...	9
TABEL 1.3	Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai Berdasarkan Pendidikan Tahun 2021 .....	10
TABEL 2.1	Matriks Penelitian Terdahulu .....	47
TABEL 3.1	Informan Penelitian .....	55
TABEL 4.1	Statistik Pemerintahan Kota Medan .....	67
TABEL 4.2	Hubungan Misi, Tujuan dan Sasaran RPJMD Kota Medan Tahun 2021-2026 .....	70
TABEL 4.3	Penjelasan Status Usulan pada Aplikasi SIASN .....	83
TABEL 4.4	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan Menurut Jenis Kelamin .....	86
TABEL 4.5	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan Menurut Kualifikasi Pendidikan .....	87
TABEL 4.6	Sumber Daya Peralatan Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan Per Januari 2021 .....	88
TABEL 4.7	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan Menurut Kepangkatan .....	92
TABEL 4.8	Alokasi Honorarium Tim Pelaksana Kegiatan dan Sekretariat Tim Pelaksana Kegiatan Tahun 2022 .....	94

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
GAMBAR 2.1 Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Menurut George Edward III .....	16
GAMBAR 2.2 Alur Kenaikan Pangkat Secara Otomatis (KPO) .....	42
GAMBAR 2.3 Kerangka Pemikiran .....	39
GAMBAR 3.1 Langkah-Langkah Analisis Miles dan Huberman .....	61
GAMBAR 4.1 Bagan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan .....	74
GAMBAR 4.2 Tampilan Menu Layanan Kenaikan Pangkat pada Aplikasi SIASN .....	82

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	112
Lampiran 2 Foto Penelitian .....	128



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Era revolusi industri 4.0 menuntut perubahan sistem layanan pemerintah. Pelayanan yang semula dilakukan secara manual dengan menggunakan banyak kertas sebagai berkas yang harus diajukan maka dengan memasuki era revolusi industri 4.0 sistem paperless muncul untuk menyelamatkan lingkungan dengan cara mengurangi penggunaan kertas sebagai alat kerja. Sistem paperless tampil dengan memanfaatkan aplikasi yang berbasis web. Aplikasi berbasis web digunakan untuk melakukan administrasi secara online. Beberapa kemudahan yang ditawarkan oleh sistem paperless ini diantaranya: memberikan kemudahan yang sangat besar terhadap tata kelola pemerintah yang menganjurkan keaktifan setiap sektor menggunakan teknologi informasi dalam mendukung kinerja. Selain itu dapat secara langsung menghemat pengeluaran, menghemat waktu, menghemat tempat dan menghemat biaya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi pemerintah sudah mendorong terjadi perubahan yang signifikan terhadap aparatur negara dan juga teknologi informasi akan memberikan keamanan, nyaman dalam mengolah data dan menyimpan data yang berskala besar. Untuk itu peningkatan kualitas pelayanan dengan menggunakan sistem ini sangat dibutuhkan dan semakin tidak terelakkan.

Terkait peningkatan kualitas pelayanan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku unsur aparatur negara yang mengemban peran strategis harus mampu melayani masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam pembangunan, oleh karena itu akuntabilitas kinerja setiap penyelenggara negara dalam melaksanakan

tugas pokok dan fungsinya harus selalu ditingkatkan dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan sosok sumber daya aparatur yang profesional, yang mempunyai perilaku sikap yang taat, disiplin, bermoral dan bermental baik serta akuntabel dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sebagai pemberi layanan publik yang baik.

Menurut Kotler (2011:112) pelayanan adalah setiap kegiatan atas unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain. Lebih lanjut Kotler mengatakan pelayanan yang diinginkan tersebut adalah pelayanan yang baik, yaitu pelayanan yang berkualitas. Semakin baik pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maka prakarsa masyarakat untuk proaktif dalam mengisi pembangunan daerah akan semakin terdorong dan pertumbuhan ekonomi daerah yang akan mengantarkan masyarakat pada jenjang kesejahteraan yang lebih baik akan dapat dicapai. Sedangkan Widodo (2015:75) menyatakan bahwa pelayanan yang diharapkan dan menjadi tuntutan pelayanan publik oleh organisasi publik lebih mengarah kepada pemberian pelayanan yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam rangka mencapai tujuan pelayanan publik pada organisasi pemerintah maka diperlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas secara



adil, menjaga kesatuan dan persatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Guna mencapai tujuan tersebut diperlukan PNS yang mempunyai kemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab. Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Selanjutnya Aparatur Sipil Negara merupakan yang melaksanakan fungsi-fungsi administrasi dengan demikian dapat dipahami bahwa pegawai ASN adalah pegawai yang memiliki fungsi dan peran pelaksana kegiatan-kegiatan pemerintah.

PNS yang merupakan pegawai yang memiliki fungsi dan peran sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan pemerintah memerlukan apresiasi juga atas kinerjanya. Apresiasi ini dapat berupa imbalan dari pimpinan antara lain dalam bentuk kenaikan pangkat, penghargaan dan lainnya. Tidak sulit membayangkan bahwa setiap pegawai dimanapun selalu mendambakan kemajuan dalam kehidupan kekayaannya, artinya setiap orang ingin meniti karier sedemikian rupa sehingga selama masa aktifnya berkarya, ia menduduki jabatan dan pangkat yang lebih tinggi yang berarti memikul tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang semakin besar pula.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian.

Disamping itu, ada pula kenaikan pangkat yang dalam hal ini merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap negara. Dalam kepegawaian dikenal ada beberapa macam kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kedua sistem kenaikan pangkat tersebut diberikan sebagai motivasi bagi para Aparatur Sipil Negara untuk lebih meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan segala macam tugas yang dibebankan kepada mereka.

Kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah penghargaan atas prestasi kerja dan pengabdian kepada Negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai pendorong bagi PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian. Kenaikan pangkat juga merupakan salah satu elemen penting dalam pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kenaikan pangkat yang tepat waktu dan tepat sasaran, diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja bagi PNS yang bersangkutan, karena dengan kenaikan pangkat yang tepat waktu akan berdampak pada kenaikan gaji pokok, sehingga secara tidak langsung akan berdampak juga terhadap kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Kenaikan pangkat juga adalah penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah mengabdikan dengan tekun dalam melaksanakan tugas sehari-hari maka sudah sepatutnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya.

Kenaikan pangkat dibedakan menjadi 4 macam antara lain kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian. Pemerintah juga menciptakan pola karier dan menunjukan

keterkaitan dan keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan, dan masa jabatan PNS sejak pengangkatan hingga pensiun.

Selain itu, ada pula ketentuan lain yang termuat dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2014 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa yang menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pusat maupun daerah untuk menjadi Pembina Utama Muda Golongan Ruang IV/c, Pembina Utama Madya Golongan Ruang IV/d, dan Pembina Utama Ruang IV/e adalah Presiden setelah mendapatkan pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara. Kenaikan pangkat tersebut harus diajukan secara tertulis kepada Presiden, oleh : 1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, dan 2) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota melalui Gubernur.

Pada faktanya proses pengajuan pangkat pada lingkup Pemerintah kota Medan tembusannya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan. Dengan prosedur yang panjang, maka tidak sedikit aparatur sipil negara yang enggan mengurusnya belum lagi menunggu hasilnya yang memakan waktu cukup lama sampai 3 atau 4 minggu karena prosesnya yang lama. Tidak seperti penetapan kenaikan pangkat Aparatur sipil negara Daerah Kabupaten/Kota dan Aparatur sipil negara yang diperbantukan di lingkungan Pemerintah Daerah kabupaten/Kota untuk menjadi Pembina Golongan Ruang IV/a dan Pembina Tingkat I Golongan Ruang IV/b yang dilakukan oleh Gubernur atau penetapan kenaikan pangkat aparatur sipil negara daerah dan aparatur sipil negara yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I Golongan Ruang I/b sampai dengan Penata

Tingkat I Golongan Ruang III/d yang dilakukan oleh Bupati/Walikota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang prosesnya lebih singkat dan sederhana. Hal-hal tersebut di atas pada akhirnya sedikit banyak akan berpengaruh pada kinerja para aparatur sipil negara karena mereka sudah kehilangan salah satu motivasi untuk maju.

Berdasarkan data statistik Kota Medan, Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kota Medan menurun dari 17.152 orang pada tahun 2018 menjadi 14.001 orang pada tahun 2019 kemudian mengalami penurunan lagi menjadi 13.002 orang pada tahun 2020. Jika dilihat berdasarkan komposisi pegawai menurut golongan, pada tahun 2020 mayoritas pegawai merupakan pegawai dengan golongan III, yaitu sebanyak 7.326 orang (56,34 persen), diikuti dengan pegawai golongan IV sebanyak 4.172 orang (32,09 persen), golongan II sebanyak 1.394 orang (10,72 persen), dan golongan I sebanyak 110 orang (0,85 persen). Berikut data perkembangan jumlah PNS Kota Medan dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kota Medan Tahun 2018-2020**

<b>Jumlah PNS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Golongan I	128	127	110
Golongan II	1.670	1.568	1.394
Golongan III	7.532	7.595	7.326
Golongan IV	7.822	4.711	4.172
<b>Jumlah PNS</b>	<b>17.152</b>	<b>14.001</b>	<b>13.002</b>

Sumber : *Kota Medan Dalam Angka Tahun 2021*

Sementara berdasarkan data Dinas BKDPSDM Kota Medan, yang melakukan pengajuan pangkat dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 semakin lama semakin banyak namun, juga banyak yang mengalami pelayanan

pengurusan yang lama yakni sekitar 3 sampai 4 bulan. Hal ini dikarenakan sistem pelayanan kepangkatan yang belum optimal. Pada tahun 2018, jumlah pengajuan pangkat yang disetujui sebanyak 1.030 orang sementara pada tahun 2019 pengajuan pangkat yang disetujui sebanyak 1.579 orang.

Diawali pada periode 1 Oktober 2019 aplikasi “SEMAR” (Sistem Manajemen ASN Ter Rekonsiliasi) muncul untuk menjawab tantangan akan tuntutan kemajuan pengetahuan, teknologi maupun budaya. Kemudian per periode April 2020 aplikasi “Bang Ucoc” digunakan guna mendukung program paperless. Pada periode ini, semua berkas untuk syarat kenaikan pangkat dibuat dalam softcopy file dimana berkas tersebut di-scan terlebih dahulu. Perubahan paradigma dalam pengelolaan sistem pelayanan bermaksud untuk mengarah mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Akan tetapi kemajuan teknologi yang tidak diiringi dengan kecepatan penyampaian informasi dan sumber daya manusia yang belum mumpuni untuk mengikuti kemajuannya akan menjadi faktor penghambat kualitas pelayanan dapat terwujud. Mengingat kenaikan pangkat otomatis berlangsung serentak pada periode April dan Oktober. Serta sarana prasarana yang dirasa kurang memadai tentunya sangat berpengaruh dalam pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat otomatis berbasis online.

Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik di Kota Medan. Tuntutan untuk berkiprah melakukan tugasnya berdedikasi dalam pelayanan kepangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan



mutlak membutuhkan sumber daya manusia unggul dan berkompetensi. Keunggulan yang diindikasikan dengan menunjukkan kinerja yang baik, pengetahuan yang memadai, keterampilan serta perilaku yang bisa diteladani dari setiap aparatur yang dimilikinya.

Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKDPSDM) Kota Medan merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan lingkup kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam Peraturan Walikota Medan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, dan Tata Kerja Perangkat Daerah, BKDPSDM Kota Medan memiliki tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah lingkup kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.

Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan mempunyai tugas membantu walikota melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan memiliki visi “*Terwujudnya Masyarakat Kota Medan Yang Berkah, Maju , Dan Kondusif Menciptakan Keadilan Social Melalui Reformasi Birokrasi Yang Bersih, Professional Dan Akuntabel*”.

Sementara itu penjelasan makna visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan manajemen organisasi yang baik melalui pengoptimalan *capacity building*.
- 2) Mewujudkan pelayanan kepegawaian yang prima.
- 3) Mewujudkan pegawai ASN yang kompeten, professional, berintegritas dan berdaya saing tinggi.



Sedangkan misi dari Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan adalah “*Berlandaskan Semangat Melayani Masyarakat Serta Terciptanya Pelayanan Publik Yang Prima, Adil, Dan Merata*”.

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam menjalankan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan terutama dalam menciptakan pelayanan prima dalam kenaikan pangkat pada pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil Pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021**

No	Jabatan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai	1	0	1
2	Kasubbid Mutasi	1	0	1
3	Kasubbid Kepangkatan	1	0	1
4	Kasubbid Kesejahteraan dan Fasilitas Profesi ASN	0	1	1
5	Analisis Kepegawaian	0	2	2
6	Arsiparis	0	2	2
7	Pengelola Kepegawaian	2	5	7
8	Penyusun Rencana Mutasi	2	0	2
9	Tenaga Harian Lepas (THL)	2	0	0
JUMLAH		9	10	19

*Sumber : BKDPSDM Kota Medan, 2021*

Komposisi jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 9 orang laki-laki dan perempuan sebanyak 10 orang, dalam hal ini pembagian tugas yang dilaksanakan tanpa melakukan perbedaan gender.

**Tabel. 1.3**  
**Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil Pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai Berdasarkan Pendidikan Tahun 2021**

NO	JABATAN	PENDIDIKAN											JML	
		S2	S1	D4	D3	D2	D1	SLTA	SLTP	SD	SD	NON SD		
1.	Kabid Mutasi & Kesejahteraan Pegawai	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	Kasubbid Mutasi	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3.	Kasubbid Kepangkatan	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
4.	Kasubbid Kesejahteraan & Fasilitas Profesi ASN	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5.	Analisis Kepegawaian	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
6.	Arsiparis	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
7.	Pengelola Kepegawaian	-	5	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	7
8.	Penyusun Rencana Mutasi	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
9.	Tenaga Harian Lepas (THL)	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
JUMLAH		1	16		2									19

Sumber : BKDPSDM Kota Medan, 2021

Komposisi jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai berdasarkan Pendidikan terdiri dari S2 sebanyak 1 (satu) orang, S1 sebanyak 16 (enam belas) orang, D3 sebanyak 2 (dua) orang, dalam hal ini apabila ditinjau dari sisi pendidikan bahwa sumber daya manusia di lingkungan Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai lebih besar dibandingkan dengan yang bukan sarjana, secara signifikan diharapkan memberikan andil yang cukup besar dalam rangka melakukan pencapaian tujuan Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

Berdasarkan Renja Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan terdapat beberapa indikator yang menjadi permasalahan dalam pencapaian tujuan kinerja. Indikator permasalahan yang tersebut antara lain : (1) Belum optimalnya penerapan nilai-nilai budaya kerja berorientasi pelayanan, (2) Rendahnya minat PNS dalam mengajukan kenaikan pangkat pada tahun pandemi covid-19, dan (3) Pengembangan sistem informasi kepegawaian belum sepenuhnya dapat menghasilkan informasi yang akurat.

Merujuk pada permasalahan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan serta adanya tuntutan layanan dalam segi *Innovation Government* dan *Electronic Government* dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dengan judul: **“Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis kemukakan, maka dapatlah dirumuskan suatu masalah penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagaimana Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan?
- 2) Faktor apa yang dapat menjadi pendukung dan penghambat proses Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk:

- 1) Menganalisa Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan .
- 2) Mengetahui faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambat proses Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dapat diketahuinya gambaran pengaruh dari variabel-variabel yang ada, maka manfaat yang diharapkan didalam penelitian ini adalah:

##### 1. Manfaat Praktis

Bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, penelitian ini sebagai bahan masukan bagi Pemerintah tentang pentingnya Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan .

##### 2. Manfaat Teoritis

Bagi dunia pendidikan diharapkan bermanfaat untuk perkembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Implementasi Kebijakan

Menurut Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan bahwa implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Secara etimologis pengertian implementasi menurut Kamus Webster yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab (dalam Wahab, 2004) adalah “Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar Webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu) dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa Undang–Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga–lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan”.

Setiap kebijakan publik, terdapat proses implementasi pada pelaksanaannya. Dalam sistem politik, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah. Randall B.Ripley dan Grace A. Franklin (1986) menulis sebagai berikut :

*“Implementation process involve many important actors holding diffuse and competing goals and expectations who work within a contexts of an increasingly large and complex mix of government programs that require participation from numerous layes and units of government and who are effected by powerful factors beyond their control”* (Ripley dan Franklin, 1986,11).



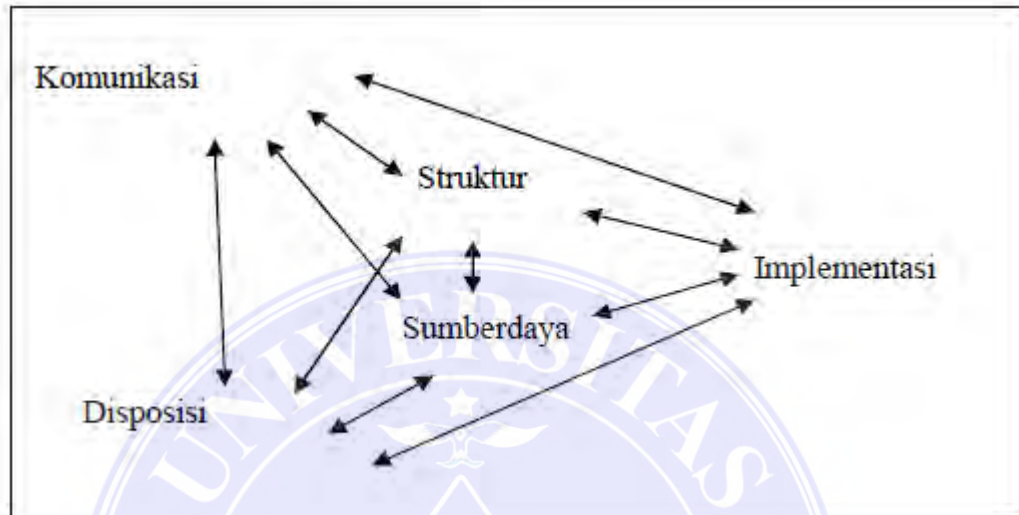
Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga dikarenakan proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun variabel organisasional dan masing-masing variabel pengaruh tersebut saling berinteraksi satu sama lain. Menurut Marilee S. Grindle (1980) keberhasilan dalam implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua variabel besar yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).

Menurut Erwan Agus dkk (2012:56) variable isi kebijakan ini mencakup: (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target *group* termuat dalam isi kebijakan; (2) jenis manfaat yang diterima oleh target *group*; (3) sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan; (4) kejelasan letak sebuah program; (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; dan (6) apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai. Sedangkan variable lingkungan kebijakan mencakup; (1) seberapa besar kekuasaan; (2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa; (3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Oleh karenanya, implementasi merupakan hal terpenting dari sebuah kebijakan. Implementasi sebuah kebijakan diharapkan akan berdampak bagi masyarakat sehingga nantinya dapat dilihat manfaat dari pelaksanaan kebijakan tersebut, apakah pelaksanaan kebijakan telah mampu mewujudkan tujuan dasar dari pembuatan kebijakan tersebut. Menurut teori Implementasi Kebijakan George Edward III model implementasi kebijakan publik menunjuk pada empat variabel yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi. Empat

variabel tersebut adalah komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

**Gambar 2.1**  
**Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Menurut George Edward III**



Menurut Edward III menjelaskan bahwa masalah utama dari administrasi publik adalah *“lack attention to implementation without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully”*. Sehingga 4 faktor ini akan menentukan arah dari implementasi kebijakan. Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap, dan tanggapan dari para pihak yang terlibat dan bagaimana struktur organisasi melaksanakan kebijakan. Berikut penjabaran dari 4 faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan menurut Edward III.

**a. Komunikasi.**

Setiap kebijakan akan dapat dilaksanakan dengan baik jika terjadi komunikasi efektif antara pelaksana program (kebijakan) dengan para

kelompok sasaran (target group). Tujuan dan sasaran dari program/kebijakan dapat disosialisasikan secara baik sehingga dapat menghindari adanya distorsi atas kebijakan dan program. Terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi. Edward III dalam Agustino (2006:157-158) mengemukakan tiga variabel tersebut yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi.

a. Transmisi

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian atau disebut dengan *miss* komunikasi yang disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.

b. Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu). Ketidak jelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi pada tataran tertentu, namun para pelaksana membutuhkan kejelasan informasi dalam melaksanakan kebijakan agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih sesuai konten kebijakan.

c. Konsistensi

Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten, karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Komunikasi yang baik perlu dibangun dan dikembangkan melalui saluran-saluran komunikasi yang efektif. Semakin baik pengembangan

saluran-saluran komunikasi yang dibangun, maka semakin tinggi probabilitas perintah-perintah tersebut diteruskan secara benar.

**b. Disposisi.**

Disposisi menunjuk karakteristik yang menempel erat pada implementor kebijakan/program. Karakter yang penting dimiliki oleh implementor adalah kejujuran, komitmen dan demokratis. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius. Dwiyanto Indiahono (2009:31) faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari pengangkatan birokrasi, insentif dan struktur birokrasi.

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006:159-160) mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari: 1) Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. 2) Insentif merupakan salah-satu

teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

**c. Struktur**

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana (*implementors*) mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun Edward III dalam Widodo (2010:106) menyatakan bahwa “Implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi”. Menurut Edwards III dalam Winarno (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: “*Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi”.

*Standard operational procedure* (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan semakin besar pula probabilitas SOP dapat menghambat



implementasi. Sementara fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Edward III dalam Widodo (2010:106), mengatakan bahwa: “struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif”.

#### d. Sumber Daya

Sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya mempengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari staff, informasi, wewenang dan fasilitas. Ini diperkuat dengan pernyataan Edward III dalam Widodo (2010:98) mengemukakan bahwa faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:98) menyatakan bahwa:

*“Probably the most essential resources in implementing policy is staff. No matter how clear and consistent implementation order are and no matter accurately they are transmitted, if personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementing will not effective”.*

Menurut Edward III didalam buku Leo Agustino (2008) indikator sumberdaya terdiri atas beberapa elemen, yaitu:

a. Staf atau Sumber Daya Manusia

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

b. Informasi

Dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu:

- Informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan.
- Informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

c. Wewenang

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik, ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor di mata publik

tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Di suatu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

#### d. Fasilitas

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

## 2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya dimasa depan. Menurut Watkins (2014:253) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

*“The field of study and practice responsible for the fostering of a longterm, work-related learning capacity at the individual, group, and organizational level of organizations. The organization needs to enhance individuals’ capacity to learn, to help groups overcome barriers, and to help in creation a culture which promotes continuous learning”.*

Definisi ini berhubungan dengan teori modal manusia diasumsikan oleh Schultz (2008) bahwa faktor pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh

selama pendidikan dan pelatihan akan berdampak positif ke organisasi. Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.

Birokrasi merupakan organisasi yang ada dalam sistem pemerintahan dan memiliki peranan yang sangat penting. Birokrasi memiliki peran dalam melaksanakan sistem kinerja pemerintahan yang ada, tanpa birokrasi pemerintahan tidak dapat berjalan dengan baik, khususnya dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Kinerja birokrasi dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang salah satunya ialah Aparatur Sipil Negara atau yang disebut dengan ASN. Layaknya disektor swasta, pegawai yang berada dalam sistem pemerintahan juga sangat mempengaruhi maju mundurnya pemerintahan. A.W. Widjaja berpendapat bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta harus bebas intervensi semua golongan dan partai politik. Pegawai ASN dilarang menjadi anggota dan/ atau pengurus partai politik. Selain untuk

menjauhkan birokrasi dari pengaruh partai politik, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya.

### 2.3. Konsep Pelayanan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) menjelaskan bahwa pelayanan adalah sebagai hal, cara atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan melayani adalah menyugahi (orang) dengan makanan atau minuman, menyediakan keperluan orang, mengiyakan, menerima, menggunakan. Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh institusi birokrasi publik untuk memenuhi berbagai bentuk kebutuhan dan kepentingan dari warga masyarakat pengguna.

Pelayanan publik dapat juga didefinisikan sebagai suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar tercipta kepuasan dan keberhasilan. Setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa (Depdagri, 2004). Sedangkan yang menjadi rujukan utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik), dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelayanan Publik bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan publik sesuai dengan peraturan perundang-



undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang di sediakan oleh pelayanan publik.

Pelayanan menurut Moenir (2013:16) adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Kemudian Ratminto (2011:4) menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang yang diperlukan oleh mereka. Pada sektor publik, terminologi pelayanan pemerintah (*Govermant sercice*) diartikan sebagai pemberian pelayanan oleh agen pemerintah melalui pegawainya. Diungkapkan lebih lanjut bahwa negara dan sistem pemerintah menjadi tumpuan pelayanan warga negara dalam memperoleh jaminan atas hak-haknya, maka peningkatan kualitas pelayan (*quality of service*) akan semakin penting. Permintaan pelayanan jasa publik akan selalu meningkat baik kualitas maupun kuantitas, seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan perubahan lingkungan yang terus berubah.

Guna memenuhi tuntutan dan harapan tersebut, kesiapan dan kemampuan aparatur perlu semakin diitngkatkan agar tidak terjadi kesenjangan antara tuntutan dan harapan masyarakat disatu sisi dan kemampuan aparatur dalam pelaksanaan fungsi pelayanan dilain pihak. Untuk menghilangkan atau mengurangi kesenjangan ini para aparatur harus memiliki kemampuan konvensional yang tinggi secara terus menerus mengikuti pengembangan yang terjadi di masyarakat. Untuk mengantisipasi keadaan seperti itu birokrasi publik harus disiapkan secara sistematis dengan menciptakan sistem kelembagaan aparatur, sistem

kepegawaian serta mekanisme ketatalaksanaan yang baik dan terpadu, sehingga pada gilirannya aparatur mampu dan siap dalam menghadapi tuntutan pengguna jasa publik semakin meningkat.

Menurut Istianto (2010:19), pelayanan publik ini lebih ditunjukkan kepada kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Definisi Pelayanan menurut Kotler dalam Nasution (2011:98) adalah aktifitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang padadasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produknya mungkin terikat atau tidak terikat pada produk fisik. Barata (2013:27) pelayanan merupakan kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya agar mereka selalu loyal kepada organisasi. Boediono (2013:11) menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan. Rivai (2013:227) menjelaskan bahwa pelayanan merupakan kinerja yang tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dari dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih cepat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, jelas dapat diketahui bahwa pelayanan adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa.

### 2.3.1. Prinsip Pelayanan

Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan tetap dalam batas memenuhi standar pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan serta harus dilakukan secara terus-menerus. Menurut Hasibuan (2013:59) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan/konsumen. Secara sederhana definisi kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya (Boediono, 2013:113). Dengan demikian, yang dikatakan kualitas di sini adalah kondisi dinamis yang bisa menghasilkan :

- 1) Produk yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- 2) Jasa yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- 3) Suatu proses yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- 4) Lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Untuk menciptakan kualitas, pelayanan harus diproses secara terus-menerus dan prosesnya mengikuti jarum jam, yaitu dimulai dari apa yang dilakukan, menjelaskan bagaimana mengerjakannya, memperlihatkan bagaimana cara mengerjakan, diakhiri dengan menyediakan pembimbingan, dan mengoreksi, sementara mereka mengerjakan.

Organisasi yang ingin berkembang dan mendapatkan keunggulan yang kompetitif harus dapat memberikan produk berupa barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing, penyerahan lebih cepat dan pelayanan yang baik kepada para pelanggan. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan pada industri jasa, kualitas pelayanan sangat penting dikelola perusahaan dengan baik.

Tidak hanya di perusahaan-perusahaan swasta, perusahaan-perusahaan milik negara seperti: BUMN dan BUMD juga kantor-kantor Pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan terhadap masyarakat juga perlu meningkatkan kualitas pelayanannya agar dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayaninya.

Menurut Boediono (2013:63) bahwa rangkaian kegiatan terpadu yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

a. Pelayanan umum yang sederhana

Pelayanan umum berkualitas apabila pelaksanaannya tidak menyulitkan, prosedurnya tidak banyak seluk-beluknya, persyaratan mudah dipenuhi pelanggan. Tidak bertele-tele, tidak mencari kesempatan dalam kesempatan

b. Pelayanan umum yang terbuka

Aparatur yang bertugas melayani pelanggan harus memberikan penjelasan sejujur-jujurnya, apa adanya dalam peraturan atau norma, jangan menakut-nakuti, jangan merasa berjasa dalam memberikan pelayanan agar tidak timbul keinginan mengharapkan imbalan dari pelanggan. Standar pelayanan harus diumumkan, ditempel pada pintu utama kantor.

c. Pelayanan umum yang lancar

Untuk menjadi lancar diperlukan sarana yang menunjang kecepatan dalam menghasilkan *output*

d. Pelayanan umum yang dapat menyajikan secara tepat

Yang dimaksud tepat di sini adalah tepat arah, tepat sasaran, tepat waktu, tepat jawaban, dan tepat dalam memenuhi janji. Misal Kantor Pelayanan Pajak dalam melakukan penagihan pajak tepat pada waktu wajib pajak

mempunyai uang.

e. Pelayanan umum yang lengkap

Lengkap berarti tersedia apa yang diperlukan oleh pelanggan. Untuk dapat menjamin pelayanan berkualitas harus didukung sumber daya manusia dan sarana yang tersedia.

f. Pelayanan umum yang wajar

Pelayanan umum yang wajar berarti tidak ditambah-tambah menjadi pelayanan yang bergaya mewah, tidak dibuat-buat, pelayanan biasa seperlunya sehingga tidak memberatkan pelanggan

g. Pelayanan umum yang terjangkau

Dalam memberikan pelayanan, uang retribusi dari pelayanan yang diberikan harus dapat dijangkau oleh pelanggan.

Pelayanan yang berkualitas harus dapat memberikan 4K, yaitu keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum (Boediono, 2013:67). Kualitas pelayanan dapat diukur dengan kemampuan memberikan pelayanan yang memuaskan, dapat memberikan pelayanan dengan tanggapan, kemampuan, kesopanan, dan sikap dapat dipercaya yang dimiliki oleh Aparat Pajak. Di samping itu, juga kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, memahami kebutuhan wajib pajak, tersedianya fasilitas fisik termasuk sarana komunikasi yang memadai, dan pegawai yang cakap dalam tugasnya.

Oleh sebab itulah menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Bab V, pasal 17 menyebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik harus menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut:



- 1) Kesederhanaan  
Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.
- 2) Kejelasan
  - a. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik.
  - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik
  - c. Rincian pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- 3) Kepastian dan tepat waktu  
Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- 4) Akurasi  
Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- 5) Tidak diskriminatif  
Tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- 6) Bertanggung jawab  
Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- 7) Kelengkapan sarana dan prasarana  
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

## 8) Kemudahan akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.

## 9) Kejujuran

## 10) Kecermatan

Hati-hati, teliti, telaten

## 11) Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan

Aparat penyelenggara pelayanan harus disiplin, sopan, ramah, dan memberikan pelayanan dengan ikhlas, sehingga penerima pelayanan merasa dihargai hak-haknya.

## 12) Keamanan dan kenyamanan

Proses produk dan pelayanan publik dapat memberikan rasa aman, nyaman dan kepastian hukum.

### 2.3.2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1996) mendefinisikan kualitas secara lebih luas cakupannya : “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Menurut Triguno (1997) pelayanan/penyampaian terbaik, yaitu “melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta profesional dan mampu”.

Kualitas pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima (Arisutha,

2005). Aparat pelayanan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan prima seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik.

Variabel dimaksud adalah:

- a. Pemerintahan yang bertugas melayani;
- b. Masyarakat yang dilayani pemerintah;
- c. Kebijaksanaan yang dijadikan landasan pelayanan publik;
- d. Peralatan atau sarana pelayanan yang canggih;
- e. *Resources* yang tersedia untuk diracik dalam bentuk kegiatan pelayanan;
- f. Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas pelayanan masyarakat;
- g. Manajemen dan kepemimpinan serta organisasi pelayanan masyarakat; dan
- h. Perilaku pejabat yang terlibat dalam pelayanan masyarakat, apakah masing-masing telah menjalankan fungsi mereka.

Variabel pelayanan prima di sektor publik seperti di atas dapat diimplementasikan apabila aparat pelayanan berhasil menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utamanya. Agar kepuasan pelanggan yang menjadi tujuan utama terpenuhi, aparatur pelayanan dituntut untuk mengetahui dengan pasti siapa pelanggannya. Kepuasan pelangganlah yang dapat dijadikan barometer dalam mengukur keberhasilan dalam pelayanan (Sinambela, 2006).

Moenir (2015:42) menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan kurang berkualitaskannya pelayanan yang diberikan oleh seorang pemberi pelayanan:

- 1) Tidak adanya kesadaran terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya mereka bekerja dan melayani seenaknya padahal orang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah.

- 2) Sistem prosedural dan sistem kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.
- 3) Pengorganisasian tugas pelayanan yang belum selesai, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas, tumpang tindih (*over lopping*) atau tercecernya suatu tugas karena tidak ada yang menangani.
- 4) Pendapatan pegawai yang tidak memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain "menjual jasa pelayanan".
- 5) Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaannya tidak memenuhi standar yang ditetapkan.

Sementara faktor pendukung agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan sebagaimana mestinya, yaitu :

#### 1) Faktor Kesadaran

Kesadaran merupakan suatu proses berpikir melalui metode renungan, pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian. Kesadaran berfungsi sebagai acuan dasar yang melandasi dalam perbuatan atau tindakan yang berikutnya. Adanya kesadaran dapat membawa seseorang kepada keikhlasan dan kesungguhan dalam menjalankan atau melaksanakan suatu kehendak. Kehendak dalam lingkungan organisasi kerja tertuang dalam bentuk tugas, baik tertulis maupun tidak tertulis, mengikat semua orang

dalam organisasi kerja. Kesadaran kerja merupakan kesadaran dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang menyangkut penyelesaian dan pemberian hasil laporan kerja yang tepat dalam usaha meningkatkan hasil kerja. Kesadaran membawa dampak yang sangat positif terhadap organisasi dan pekerjaan itu sendiri. Kesadaran menjadi sumber kesungguhan dan disiplin dalam melaksanakan tugas, sehingga hasilnya dapat diharapkan memenuhi standar yang telah ditetapkan baik dalam perwujudan standar pelaksanaan maupun standar operasional.

## 2) Faktor Aturan

Aturan merupakan perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang lain. Makin maju dan majemuk suatu masyarakat makin besar peranan aturan dan dapat dikatakan orang tidak dapat hidup layak dan tenang tanpa aturan. Aturan pada sebuah organisasi memiliki fungsi untuk mengikat semua anggota agar dapat berjalan sesuai dengan aturan. Sehingga nantinya organisasi tersebut bisa memiliki arah dan tujuan. Dalam organisasi aturan menyangkut segala ketentuan baik tertulis dalam organisasi yang meliputi waktu kerja, kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan, memberikan sanksi terhadap pelanggaran kerja, serta ketentuan lain yang telah ditetapkan.

## 3) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya, namun ada perbedaan sedikit dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang mempunyai watak dan kehendak multi kompleks. Oleh karena itu



organisasi yang dimaksud di sini tidak dalam perwujudan susunan organisasi, melainkan lebih banyak pada pengaturan dan mekanisme kerja yang mampu menghasilkan pelayanan yang memadai. Organisasi melakukan pengaturan struktur yang menggambarkan hierarki pertanggung jawaban, pembagian kerja yang berdasarkan keahlian dan fungsinya pada masing-masing bagian sesuai dengan tugas yang ditetapkan serta usaha pengembangan organisasi. Selain itu organisasi juga mengatur sistem, prosedur, dan metode yang berfungsi sebagai tata cara atau tata kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik.

#### 4) Faktor Pendapatan

Pendapatan ialah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga dan pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain, baik dalam bentuk uang, maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu. Faktor pendapatan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana apabila faktor ini tidak diperhatikan bahkan tidak mencukupi untuk kebutuhan fisik minimum, maka akan menimbulkan keresahan dan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai, sehingga pegawai tersebut dengan terpaksa melakukan pekerjaan tambahan di luar bidang tugasnya, agar terpenuhi kebutuhan hidupnya.

#### 5) Faktor Kemampuan dan Keterampilan

Faktor kemampuan pegawai mempengaruhi kualitas pelayanan karena pada umumnya para pegawai yang mempunyai kemampuan dan

keterampilan inilah yang sehari-hari menjalankan tugas di bidang pelayanan dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai, maka pelaksanaan tugas atau pekerjaan dapat dilakukan secara baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak. Kemampuan pegawai dapat ditingkatkan dengan pemberian bimbingan dan petunjuk-petunjuk kerja, mengadakan pendidikan dan latihan khusus pegawai.

#### 6) Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan yang dimaksud disini adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat pembantu sosial dalam rangka kepentingan orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja tersebut. Faktor ini mempengaruhi kualitas pelayanan karena merupakan alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan. Disamping itu, sarana pelayanan juga mempunyai fungsi untuk mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, meningkatkan produktivitas, menimbulkan kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan, dan menimbulkan perasaan kepuasan.

Menurut Parasuraman (dalam Ratminto dan Atik, 2011:175) terdapat 5 (lima) dimensi yang digunakan dalam menilai suatu kualitas pelayanan berjalan baik atau tidak. Dimensi kualitas pelayanan tersebut terdiri dari:

#### 1) Wujud fisik (*Tangibility*)

Organisasi harus bisa memberikan bukti awal kualitas pelayanan yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.

#### 2) Keandalan (*Reliability*)

Kehandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai yang diharapkan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua orang dan tanpa kesalahan.

3) Ketanggapan (*Responsiveness*)

Instansi berupaya untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan tersebut secara professional.

4) Jaminan (*Assurance*)

Yaitu pengetahuan, kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan tugas yang menjamin kinerja yang baik dan jaminan keamanan.

5) Empati (*Empathy*)

Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

#### **2.4. Konsep Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Menejemen Pegawai Negeri Sipil.**

Dalam setiap sistem pemerintah didalamnya selalu terdapat pegawai yang bekerja didalam sistem tersebut, layaknya disektor swasta, pegawai yang berada dalam sistem pemerintahan tersebut juga sangat mempengaruhi maju mundurnya pemerintahan. A.W. Widjaja berpendapat bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Berdasarkan Peraturan

Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pangkat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai gaji, tunjangan dan fasilitas bagi PNS. Jabatan PNS terdiri atas: Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Di dalam Bab IV tentang Pangkat dan Jabatan dijelaskan bahwa Nomenklatur Jabatan dan pangkat JPT utama dan JPT madya ditetapkan oleh Presiden atas usul Instansi Pemerintah terkait setelah mendapat pertimbangan Menteri. Nomenklatur Jabatan dan pangkat JPT pratama, JA, dan JF untuk masing-masing satuan organisasi Instansi Pemerintah ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah setelah mendapat persetujuan Menteri. Sedangkan Pasal 49 Pengisian Jabatan pelaksana, JF keahlian jenjang ahli pertama, JF keterampilan jenjang pemula, dan JF keterampilan jenjang terampil dapat dilakukan melalui pengadaan PNS. Pengisian Jabatan administrator, Jabatan pengawas, JF keahlian jenjang ahli utama, JF keahlian jenjang ahli madya, JF keahlian jenjang ahli muda, JF keterampilan jenjang penyelia, JF keterampilan jenjang mahir, dan/atau JPT dapat dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari PNS yang tersedia, baik yang berasal dari internal Instansi Pemerintah maupun PNS yang berasal dari Instansi Pemerintah lain. Adapun persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan administrator sebagai berikut:

- a) berstatus PNS;
- b) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau

diploma IV;

- c) memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d) memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e) setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- f) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan sehat jasmani dan rohani.

Adapun persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan pengawas sebagai berikut:

- a) berstatus PNS;
- b) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara;
- c) memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d) memiliki pengalaman dalam Jabatan pelaksana paling singkat 4 (empat) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pelaksana sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e) setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- f) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil



evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan sehat jasmani dan rohani.

Sedangkan persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan pelaksana sebagai berikut:

- a) berstatus PNS;
- b) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas atau yang setara;
- c) telah mengikuti dan lulus pelatihan terkait dengan bidang tugas dan/atau lulus pendidikan dan pelatihan terintegrasi;
- d) memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- e) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan; dan sehat jasmani dan rohani.

Adapun berkenaan dengan kenaikan pangkat otomatis (KPO) dan penetapan pensiun otomatis (PPO) berbasis *paperless* dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) pengusulan dilakukan secara online dengan mekanisme dan prosedur melalui sistem aplikasi pelayanan kepegawaian (SAPK).
- b) Dalam hal perbedaan dan kekurangan data, kelengkapan data dan dokumen pendukung yang diperlukan disampaikan melalui dokumen/data dalam bentuk digital menggunakan CD/DVD/Flashdisk (SKP, STLUD, Surat Pengantar Usulan Pangkat dan Nominatif).
- c) Dalam hal perbedaan data atau kekurangan data dan dokumen pendukung yang diperlukan disampaikan melalui data /dokumen dalam bentuk digital melalui CD/DVD/Flesdisk (SKP, tidak pernah dijatuhi hukuman tingkat

sedang/berat STLUD, Surat Pengantar Pangkat dan Nominatifnya.

- d) Permasalahan dalam pelaksanaan KPO instansi pusat, dapat dikonsultasikan kepada direktorat kepegawaian dan kepegangatan.
- e) Permasalahan dalam pelaksanaan PPO instansi pusat, dapat dikonsultasikan kepada direktorat pension pegawai negeri sipil dan pejabat negara
- f) Permasalahan dalam pelaksanaan KPO dan PPO instansi daerah, dapat dikonsultasikan kepada kantor regional Badan Kepegawaian Negara di wilayah kerja sama masing-masing.

Berikut alur Kenaikan Pangkat secara Otomatis (KPO) :

Pada instansi masing-masing :

1. PNS melakukan Usulan Kenaikan Pangkat (UKP) ke instansi
2. Kemudian instansi mengirim Usulan KP melalui SAPK.
3. Selanjutnya menyerahkan/ menggunggah surat pengantar dan SKP.

Pada BKN :

1. Setelah pengiriman Usulan KP melalui SAPK oleh instansi masuk pada layanan Kepegawaian Terpadu, maka dilakukan Pengecekan data pada inbox PPI KPO.
2. Pengecekan surat pengantar.
3. Kemudian mengirim data Acc ke tim teknis KP.

Direktorat Pengadaan dan Kepegangatan :

1. Melakukan pengecekan SKP.
2. Jika Acc dibuatkan NP KP untuk dicetak dan akan dikirim melalui aplikasi SAPK ke instansi masing-masing.
3. Jika TMS/BTL maka berkas dikirimkan melalui aplikasi SAPK dan dokumen

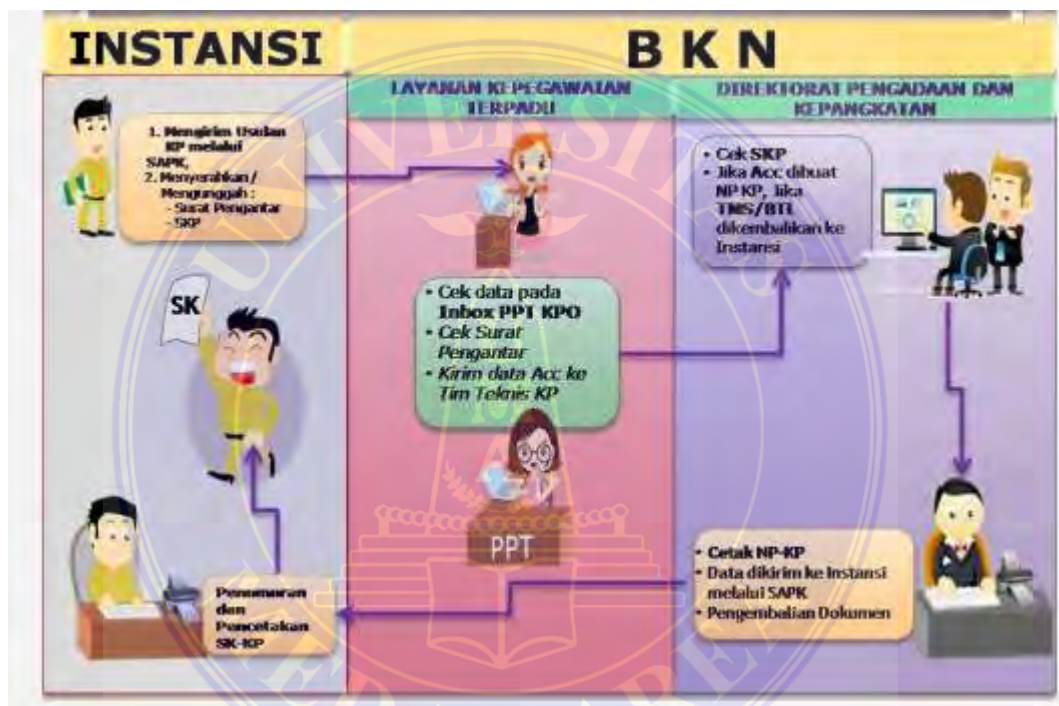
dikembalikan ke instansi masing-masing.

Kembali ke Instansi :

1. Penomoran dan pencetakan SK KP.
2. Kemudian diserahkan kepada PNS yang mengajukan KPO.

Berikut gambaran alur Kenaikan Pangkat secara Otomatis (KPO) :

**Gambar 2.2**  
**Alur Kenaikan Pangkat secara Otomatis (KPO)**



Berlakunya KPO akan mempermudah setiap PNS dalam mengajukan usulan kenaikan pangkat (UKP) reguler dan pensiun, tanpa perlu mengurus beragam persyaratan dokumen (*less paper*), sehingga dari awal proses pengusulan hingga penetapan dapat berjalan dengan singkat. Implementasi KPO tidak terlepas dari peran dan komitmen setiap pejabat pembina kepegawaian (PPK) instansi untuk melakukan rekonsiliasi data PNS di instansinya masing-masing melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang dimiliki BKN. Setiap program

kebijakan layanan kepegawaian yang dirancang oleh BKN sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian Indonesia, tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya kerjasama dari PPK instansi, baik pusat dan daerah. KPO juga diarahkan melalui layanan kepegawaian terpadu BKN sehingga layanan ini akan mencegah terjadinya pungli.

Berdasarkan Undang Undang No 5 Tahun 2014 Pasal 1 tentang Aparatur Sipil Negara, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menggunakan sistem merit. Dalam rangka penyelenggaraan Sistem Merit, manajemen PNS diatur lebih lanjut dengan PP Nomor 11 Tahun 2017. Pengaturan Manajemen PNS bertujuan untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam rangka pelaksanaan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Sehingga untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen PNS diperlukan sistem informasi pengembangan kompetensi, sistem informasi pelatihan, sistem informasi manajemen karier, dan sistem informasi manajemen pemberhentian dan pensiun, yang merupakan bagian yang terintegrasi dengan Sistem Informasi PNS. Manajemen PNSs berbasis sistem merit, harus didukung oleh sistem informasi kinerja, sistem informasi manajemen talenta, sistem *assessment center* berbagi pakai, dan sistem informasi perencanaan kepegawaian terintegrasi. Seluruh sistem ini harus terintegrasi dalam sistem yang sama agar data saling mendukung. Dengan demikian, manajemen data PNS yang diamanatkan dalam Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN dan turunannya dalam PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menjelaskan bahwa Sistem Informasi PNS

diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar instansi pemerintah dan untuk menjamin keterpaduan serta akurasi data dalam Sistem Informasi tersebut, setiap instansi pemerintah wajib memutakhirkan data secara berkala dan menyampaikannya kepada BKN.

Sementara untuk pengembangan kompetensi diatur dalam Pasal 70 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Selanjutnya harus dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Menurut hasil survey Badan Kepegawaian Negara bahwa kebutuhan kompetensi jabatan sangat diperlukan dan perlu dimiliki oleh pejabat setiap eselon.

1. Eselon II, kompetensinya yang paling utama dan penting sekali dimiliki antara lain:
  - a) Inisiatif: kemampuan untuk melakukan tindakan dengan cepat tanpa menunggu perintah lebih dahulu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.
  - b) Membangun hubungan kerja: kemampuan untuk membuat kontak atau hubungan kerja dengan instansi yang terkait.
  - c) Mencari informasi: diperlukan untuk mengidentifikasi data atau informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pekerjaan dan pengambilan keputusan.



- d) Perhatian teradap keteraturan: kemampuan mengembangkan dan penggunaan data/informasi/dokumen sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - e) Berfikir konseptual: kemampuan memunculkan kesepahaman atau cara pandang/konsep baru dalam pemecahan. 2
2. Eselon III, kompetensi yang paling utama dan penting sekali dimiliki antara lain:
- a) Empati: kemampuan untuk mampu membersihkan solusi pemecahan terhadap permasalahan yang diungkapkan oleh orang lain.
  - b) Membangun hubungan kerja: kemampuan untuk membuat kontak/hubungan kerja dengan instansi luar yang terkait.
  - c) Percaya diri: kemampuan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaannya.
  - d) Semangat untuk berprestasi: kemampuan untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan hambatan suatu sistem kerja.
  - e) Berfikir konseptual: kemampuan kesepahaman atau cara pandang/konsep baru dalam pemecahan permasalahan.
3. Eselon IV, kompetensi yang paling utama dan penting sekali dimiliki antara lain:
- a) Fleksibilitas: kemampuan menerapkan tata kerja dan aturan secara fleksibel pada situasi dan kondisi yang berbeda.
  - b) Keahlian tehnikal: kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan pengalaman dan atau keterampilan.

- c) Komitmen terhadap organisasi: memiliki kesungguhan untuk mendukung misi dan tujuan yang telah ditetapkan.
  - d) Inisiatif: kemampuan mengambil keputusan pada saat-saat kritis
- Kepemimpinan: kemampuan keahlian lisan dalam mengarahkan pekerjaan bawahan maupun tugas-tugas lainnya.

Persyaratan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang akan diangkat dalam jabatan struktural, antara lain: 1) Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), 2) Serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan. Selain persyaratan tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian perlu memperhatikan faktor yaitu: 1) Senioritas dalam kepangkatan, 2) Usia, 3) Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) jabatan dan 4) Pengalaman.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema/gejala yang diteliti (*state of the art*) berhasil dihimpun oleh penulis sebagian besar dijadikan data dan referensi pendukung guna mempertegas teori-teori yang telah ada.

**Tabel 2.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun/ Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<b>Candra Pradipta</b> , Jurnal Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro, (2018), <i>Implementasi Kebijakan Sistem Kenaikan Pangkat Tanpa Berkas di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah</i> .	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif-analitik.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kebijakan sistem kenaikan pangkat tanpa berkas memberikan kemudahan bagi pegawai negeri sipil dalam proses pengurusan berkas kenaikan pangkat karena hanya tinggal upload dokumen. Sistem ini juga menghemat waktu karena prosesnya yang cepat.	Penelitian Candra Pradipta ini menjelaskan tentang pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil dengan menggunakan sistem tanpa berkas dengan teori implementasi menurut Edward III.	Perbedaan dengan penelitian ini ialah penelitian ini membahas implementasi dari penerapan kebijakan kenaikan pangkat tanpa berkas ( <i>paperless</i> ) dengan menjabarkan poin pada teori implementasi menurut Edward III dan dikaitkan dengan fenomena yang terjadi dilapangan.

No	Nama/Tahun/ Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Rudiansyah, Skripsi Hukum Tata Negara Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, (2019), <i>Analisis Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pangkat Dan Jabatan Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi.</i>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian analisis.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 manajemen pegawai negeri sipil terhadap pangkat dan jabatan dilaksanakan dengan meningkatkan partisipasi PNS untuk mendapatkan kesempatan kenaikan pangkat dan jabatan dengan cara melengkapi persyaratan yang telah ditetapkan dan memberikan keterbukaan informasi dalam kenaikan pangkat dan jabatan, di mana informasi dapat ditemukan baik media cetak ataupun media <i>online</i> .	Penelitian Rudiansyah ini menjelaskan tentang peluang kenaikan pangkat dan jabatan PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil.	Perbedaan dengan penelitian ini ialah peneliti membahas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil sebagai landasan kebijakan dalam proses pelayanan kenaikan pangkat yang berbasis <i>paperless</i> .
3	Dewi Afrida Tambunan, Tesis Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Islam Riau, (2021), <i>Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan</i>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa faktor yang menjadi kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri sipil di BKPSDM Kota Pekanbaru yaitu : kualitas SDM yang masih kurang	Penelitian Dewi Afrida Tambunan ini menjelaskan proses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.	Penelitian ini menjelaskan proses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor

No	Nama/Tahun/ Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.</i>		memahami IT, keterbatasan alokasi jabatan untuk fungsional serta tempat pelayanan yang belum representatif. Penelitian mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.		11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil.
4	Fitriani, Tesis Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Islam Riau, (2019), <i>Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015-2017.</i>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapatnya banyak kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Taun 2015-2017, dimana Standar Operasional Prosedur dalam menjalankan kinerja tidak dilaksanakan dengan baik serta sarana prasarana teknologi yang sering mengalami kendala. Oleh karenanya diadakannya pelatihan untuk meningkatkan kualitas pegawai menjadi salah satu solusi	Penelitian Fitriani menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat proses pelayanan kenaikan pangkat bagi aparatur negeri sipil.	Penelitian ini menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat proses pelayanan kenaikan pangkat dilihat dari sudut pandang Edwar III.

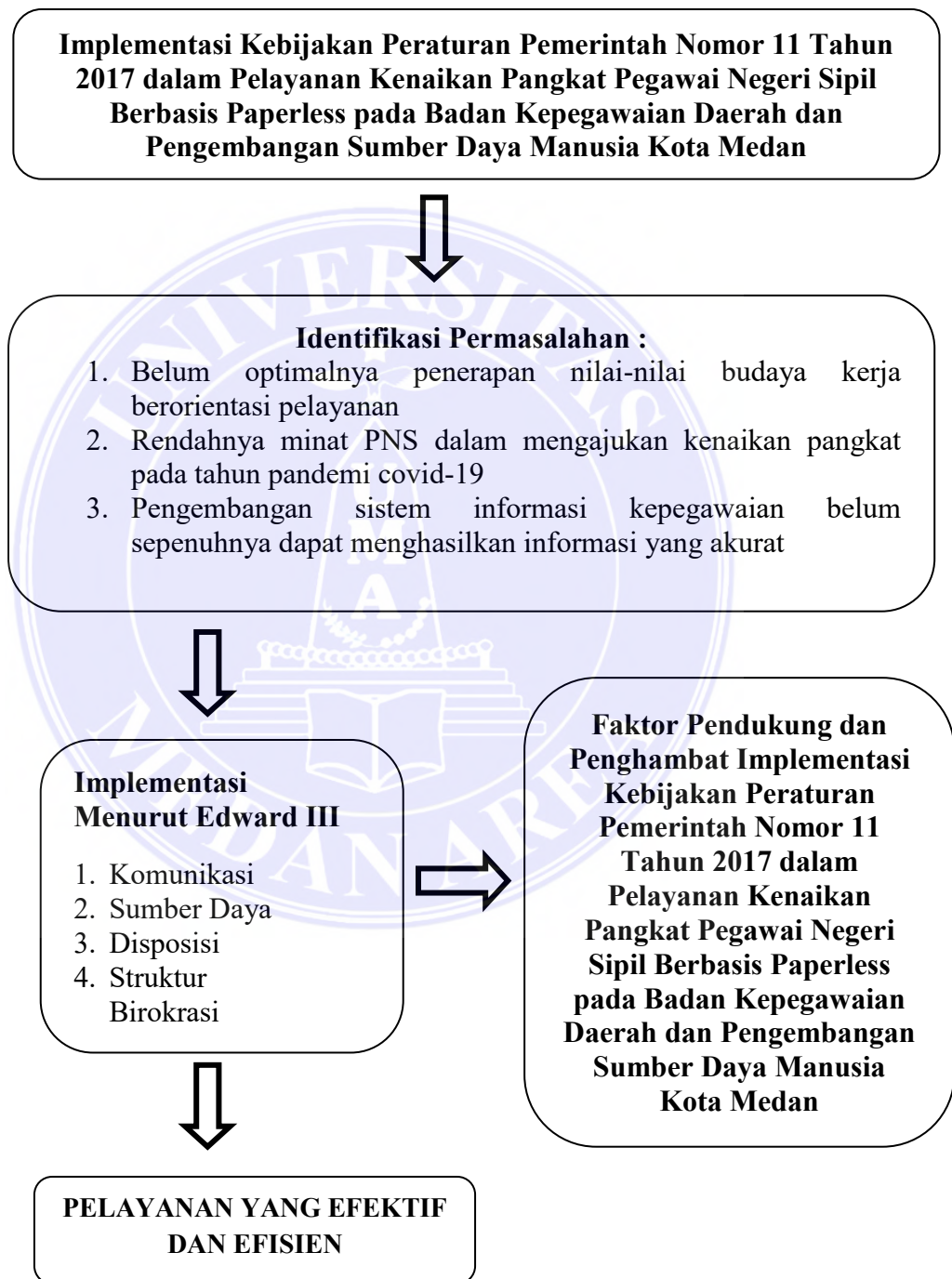


No	Nama/Tahun/ Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			mengatasi permasalahan tersebut.		
5	Romi Indra Cahaya Debataraja, Tesis Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, (2022), <i>Implementasi Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Limbah Medis Fasilitas Pelayanan Kesehatan Berbasis Wilayah Pada Puskesmas Padang Bulan Medan.</i>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa Puskesmas Padang Bulan mengimplementasikan Peraturan Menteri Kesehatan No 18 tahun 2020 dengan baik sesuai dengan setiap indikator pada teori Edward III.	Penelitian Romi Indra Cahaya Debataraja menjabarkan proses implementasi dengan menggunakan teori Edwar III	Penelitian ini membahas mengenai implementasi proses kenaikan pangkat secara <i>paperless</i> .

Sumber : *Data Olahan Peneliti Tahun 2023*

## 2.6. Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.3**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**



Sumber: *Data Olahan Peneliti Tahun 2023*

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Tipe dan Jenis Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu suatu tipe penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai data yang ada di lapangan. Metode deskriptif merupakan suatu sasaran yang dapat diamati sebagaimana ia terlihat, terdengar, terbaca atau memperlihatkan dirinya, penampakan tersebut sewajar mungkin, jika itu informasi maka informasi itu dicatat sebagaimana ia keluar dari sumbernya.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sugiyono menyatakan bahwa “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci”. Menurut Sugiyono jenis penelitian kualitatif yaitu untuk menggambarkan atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual, serta akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antara fenomena-fenomena dari objek yang diteliti. Metode kualitatif ini akan menghasilkan penemuan berupa ucapan atau tulisan dan sebagainya yang mendukung proses penelitian.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian selayaknya adalah tempat dimana peneliti melakukan dan mendapatkan sumber-sumber data penelitian yang utama. Lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan. Alasan penulis melakukan penelitian di Badan

Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan karena instansi tersebut salah satu penyelenggara pelayanan administrasi kepegawaian di Kota Medan khususnya dalam melaksanakan pelayanan kepangkatan ASN yang mengharuskan organisasi Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai memiliki kualitas pelayanan yang baik.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam setiap penelitian, selain menggunakan metode yang tepat juga diperlukan kemampuan memilih metode pengumpulan data yang relevan. Data merupakan faktor penting dalam penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Sementara sumber data penelitian ini adalah subjek darimana data diperoleh. Data yang diteliti bersumber dari para informan. Informan yang dimaksud adalah orang-orang yang dianggap mengetahui benar fenomena yang menjadi objek penelitian, sehingga dapat membantu penulis dalam menggali informasi yang diperlukan. Penulis juga mengamati kejadian atau peristiwa (yang merupakan data) yang terjadi selama proses penelitian ditambah dengan dokumen-dokumen serta catatan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Dokumen tersebut tidak lain adalah sumber data yang berwujud data arsip, laporan dan peraturan-peraturan serta gambar atau foto yang dapat mendukung peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan penelitian melalui wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan. Maka pemilihan informan tidak didasari pada kuantitas melainkan didasarkan pada kualitas informan atas masalah yang diteliti. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan yang sudah ditetapkan terutama wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci penelitian.

b. Data Sekunder.

Data sekunder adalah Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur-literatur, jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer berupa tugas dan fungsi Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai, Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dan SOP Pelayanan Kenaikan Pangkat.

### 3.4. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) Informan penelitian, yaitu;



- a. Informan Kunci (*Key Informan*) merupakan mereka yang mengetahui atau sangat memahami permasalahan yang diteliti. Informan kunci ini terdiri dari:
- 1) Kepala BKDPSDM Kota Medan,
  - 2) Sekretaris BKDPSDM Kota Medan,
  - 3) Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan BKDPSDM Kota Medan,
  - 4) Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan dan
  - 5) Kepala Sub Bagian Umum BKDPSDM Kota Medan.
- b. Informan Utama (*Main Informan*) merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan yang dimaksud terdiri dari :
- 1) Staf Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan dan
  - 2) Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKDPSDM Kota Medan yang melakukan proses kenaikan pangkat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini informan penelitian yang diikutkan sertakan peneliti sebanyak orang yang terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No.	Informan	Jabatan	Jumlah
1.	Informan Kunci ( <i>Key Informan</i> )	Kepala BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
		Sekretaris BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
		Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
		Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
		Kepala Sub Bagian Umum BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
Jumlah Informan Kunci ( <i>Key Informan</i> )			5 Orang

No.	Informan	Jabatan	Jumlah
2.	Informan Utama (Main Informan)	Staf Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan	1 Orang
		Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKDPSDM Kota Medan yang melakukan proses kenaikan pangkat Periode April 2022.	5 Orang
Jumlah Informan Utama (Main Informan)			6 Orang
Total Informan Penelitian			11 Orang

Sumber : *Data Olahan Peneliti, Tahun 2023.*

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Menurut Sugiyono pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting berbagai sumber dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena tujuan utama dari penelitiannya adalah untuk mendapatkan informasi lapangan. Pengumpulan data adalah suatu proses pengadaan primer untuk keperluan penelitian, teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2008:15).

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio, pengambilan foto atau film. Dalam penelitian ini, sumber data utama yang digunakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat terkait dengan penerapan kebijakan pelayanan kepegabatan pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik seperti:

1) Wawancara (*Interview*).

Teknik wawancara ditandai dengan adanya komunikasi verbal antara peneliti dengan informan yang berkaitan dengan substansi penelitian. Teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data melalui keterangan-keterangan lisan melalui percakapan dan bertatap muka dengan orang yang memberikan keterangan kepada peneliti. Wawancara pada penelitian ini memberikan pertanyaan seputar pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat terutama yang berbasis paperless kepada informan. Wawancara ditujukan untuk mencari kronologis serta tahapan perkembangan sistem pelayanan kenaikan pangkat yang diimplementasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan. Selain itu wawancara juga digunakan untuk mendapatkan informasi dari informan utama tentang efektivitas serta efisiensi pelayanan kenaikan pangkat yang dirasakan oleh PNS yang melakukan proses kenaikan pangkat Periode April 2022.

2) Observasi

Observasi yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum dimana tempat lokasi penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan. Observasi ini ditujukan untuk melihat bagaimana proses pelayanan kenaikan pangkat ini dilaksanakan oleh staff Staf Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan sehingga peneliti bisa melihat melihat faktor-faktor yang

memengaruhi jalannya proses pelayanan ini. Hasil observasi akan mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena yang ada.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu data-data yang diperoleh dari buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono : 2008). Dokumentasi yang diperlukan pada penelitian ini yaitu berupa :

1. RPJMD Pemerintah Kota Medan yang membahas mengenai permasalahan kepegawaian lingkup Pemerintah Kota Medan, Struktur Organisasi, Profil Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan, uraian tugas dan analisis jabatan.
2. Renstra Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang membahas permasalahan dan isu strategis pada pelayanan kepangkatan pegawai negeri sipil lingkup Kota Medan.
3. Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan kenaikan pangkat untuk melihat alur dari proses pelayanan kepangkatan serta tahapan pelaksanaan pelayanan yang diterapkan, serta
4. Peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penelitian ini sebagai acuan pelaksanaan pelayanan.

### 3.6. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara dan dokumentasi) dan dilakukan terus menerus sampai datanya jenuh. Data kualitatif yang diperoleh tersebut dianalisis dengan menggunakan model

analisis Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (Jamaludin Ahmad, 2015) mengemukakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi:

a. Pengumpulan Data (*data collection*)

Data yang didapat dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat pada catatan lapangan yang terdiri atas 2 bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Pengertian catatan deskriptif yaitu catatan alami, (merupakan catatan mengenai apa yang disaksikan, didengar, dilihat dan dialami sendiri oleh penelitian padanya penafsiran dan pendapat dari peneliti terhadap fenomena yang dialaminya). Catatan reflektif adalah catatan yang isinya kesan, pendapat, komentar serta tafsiran peneliti mengenai apa penemuan yang dijumpai. Selain itu merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap selanjutnya.

b. Reduksi Data (*data reduction*)

Selanjutnya setelah data terkumpul dibuat reduksi data, untuk menentukan data yang relevan dan mempunyai makna, memfokuskan data yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya melakukan penyederhanaan serta menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting mengenai hasil penemuan dan maknanya. Dalam proses reduksi data, hanya temuan data/atau temuan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang di reduksi. Sedangkan untuk data yang tidak ada kaitannya dengan masalah penelitian di buang. Atau dengan kata lain reduksi data dipakai untuk



analisis yang mengarahkan, menggolongkan, menajamkan dan membuang yang tidak penting dan mengorganisasikan data. Dengan begitu maka akan mempermudah peneliti untuk menarik sebuah kesimpulan.

c. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data bisa berbentuk tulisan, gambar, table dan grafik. Tujuan penyajian data untuk menggabungkan informasi sehingga bisa memberikan gambaran terhadap keadaan yang terjadi. Dalam hal ini, supaya peneliti tidak mengalami kesulitan dalam penguasaan informasi secara baik dan menyeluruh dan bagian-bagian yang tertentu dari hasil penelitian. Maka dari itulah peneliti harus membuat naratif, grafik atau matrik untuk mempermudah penguasaan data atau informasi tersebut. Dengan cara seperti itu maka peneliti bisa tetap bisa menguasai data dan tidak tenggelam dalam kesimpulan informasi yang bisa membosankan. Hal seperti ini dilakukan karena data yang tersusun kurang baik dapat mempengaruhi peneliti dalam mengambil kesimpulan yang memihak dan dalam bertindak secara ceroboh dan tidak mendasar. Mengenai *display* data harus disadari sebagai bagian di dalam analisis data.

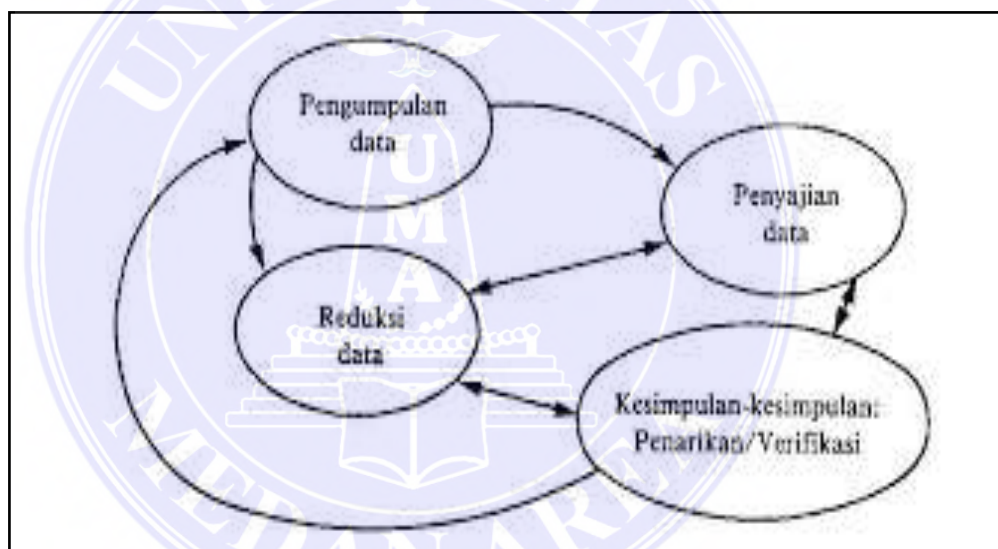
d. Penarikan Kesimpulan (*drawing/verification*)

Penarikan kesimpulan dilakukan selama berlangsungnya penelitian, seperti halnya proses reduksi data, sesudah data telah terkumpul memadai maka akan dapat diperoleh kesimpulan sementara, dan sesudah data benar-benar lengkap maka dapat di peroleh kesimpulan akhir. Mulai awal dari penelitian, peneliti selalu ingin berusaha menemukan makna data yang terkumpul. Oleh sebab itu perlu untuk menemukan tema, pola, persamaan, hubungan,

hipotesis, hal-hal yang sering muncul dan lain-lain. Awalnya kesimpulan yang diperoleh bersifat kabur, tentatif dan diragukan namun dengan bertambahnya data baik itu dari hasil observasi maupun wawancara dan dari diperolehnya keseluruhan data hasil penelitian. Maka kesimpulan-kesimpulan tersebut harus di klarifikasikan dan diverifikasikan selama berlangsungnya penelitian.

Berikut model metode penelitian menurut Miles dan Huberman :

**Gambar 3.1.**  
**Langkah-Langkah Analisis Miles dan Huberman**



Sumber: Miles dan Huberman, 1992.

### 3.7. Defenisi Konsep dan Operasional

#### 3.7.1. Defenisi Konseptual

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam penggunaan konsep-konsep serta menghilangkan salah pengertian dari istilah yang dipergunakan dalam penelitian maka penulis memperjelas tentang konsep yang akan dioperasionalkan di lapangan sebagaimana yang penulis maksudkan, sesuai dengan permasalahan yang ditulis, untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) **Implementasi kebijakan** adalah tahapan dari proses kebijakan segera setelah penetapan peraturan.
- 2) **Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil** adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Presiden untuk menjalankan undang-undang sebagaimana mestinya dengan muatan berupa kebijakan mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
- 3) **Pelayanan** adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa.
- 4) **Pelayanan publik** dapat diartikan sebagai perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengurus hal-hal yang diperlukan masyarakat atau khalayak umum.
- 5) **Kualitas layanan** sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.
- 6) **Aparatur Sipil Negara** adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- 7) **Pangkat** adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Aparatur Sipil Negara berdasarkan Jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
- 8) **Kenaikan pangkat** adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara, serta sebagai

dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan kinerja dan pengabdianya

- 9) **Kualitas Pelayanan kenaikan pangkat** adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh pegawai layanan dalam usaha meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas pengelolaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.
- 10) **Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan** adalah instansi Pemerintah Kota Medan yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan SDM serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Walikota Medan selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi.

### 3.7.2. Defenisi Operasional

Dalam pendekatan yang diterjemahkan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu implementasi suatu kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sebagai berikut:

#### 1. Komunikasi

merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterampilan, peraturan dan lain-lain menggunakan saran tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya.

Komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh pelaksana. Komunikasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan telah disampaikan secara jelas dan dapat dilakukan secara konsisten.

- a. Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.
- c. Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

## 2. Sumber daya

Perintah – perintah implementasi mungkin diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten namun, jika para pelaksana kekurangan sumber – sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi :



- a. sumberdaya manusia,
- b. sumberdaya anggaran,
- c. sumberdaya peralatan
- d. sumberdaya kewenangan

### 3. Disposisi

Adalah sikap para pelaksana yang mendukung pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap kebijakan tertentu dalam hal ini berarti adanya dukungan maka pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, apabila para pelaksana berbeda dengan pembuat keputusan maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi lebih sulit. Sikap para pelaksana yang menerima dan melaksanakan suatu kebijakan tanpa paksaan merupakan keberhasilan dalam melaksanakan suatu kebijakan, meliputi :

- a. Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.
- b. Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan

mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

#### 4. Struktur Birokrasi

##### Ada 2 karakteristik dalam struktur birokrasi yaitu

- a. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP), Standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas
- b. Fragmentasi. merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa :

1. Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan masih mengalami beberapa kendala seperti (1) Belum optimalnya penerapan nilai-nilai budaya kerja berorientasi pelayanan, (2) Rendahnya minat PNS dalam mengajukan kenaikan pangkat pada tahun pandemi covid-19, dan (3) Pengembangan sistem informasi kepegawaian belum sepenuhnya dapat menghasilkan informasi yang akurat. Hal ini terlihat dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi serta struktur birokrasi yang telah dianalisa peneliti. BKDPSDM Kota Medan berupaya menjalankan pelayanan kenaikan pangkat berbasis paperless dengan mengoptimalkan sistem SAPK dan SIASN sehingga data pegawai menjadi terintegrasi. Output dari pelayanan kenaikan pangkat berbasis paperless ini adalah pelayanan yang efektif dan efisien sehingga tujuan dari BKDPSDM yakni “mewujudkan pelayanan kepegawaian

yang prima“ dapat direalisasikan dengan baik.

2. Faktor pendukung dalam Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan meliputi : Infrastruktur Teknologi Informasi yang memadai, kualitas Sumber daya manusia yang mumpuni serta perkembangan teknologi yang diberdayakan untuk membantu proses pelayanan membuat pelayanan berbasis paperless semakin diminati oleh pegawai karena prosesnya yang cepat dan efisien. Sementara Faktor penghambat seperti masih adanya sumber daya manusia yang belum melek teknologi, jaringan internet yang bermasalah serta wabah virus covid 19 menjadikan penurunan minat pegawai dalam mengajukan kenaikan pangkat serta tertundanya penerbitan SK kenaikan pangkat dikarenakan sistem kerja yang berubah. Sehingga di rentan tahun wabah dan pandemi, pengajuan kenaikan pangkat mengalami penurunan.

## 1.2 Saran

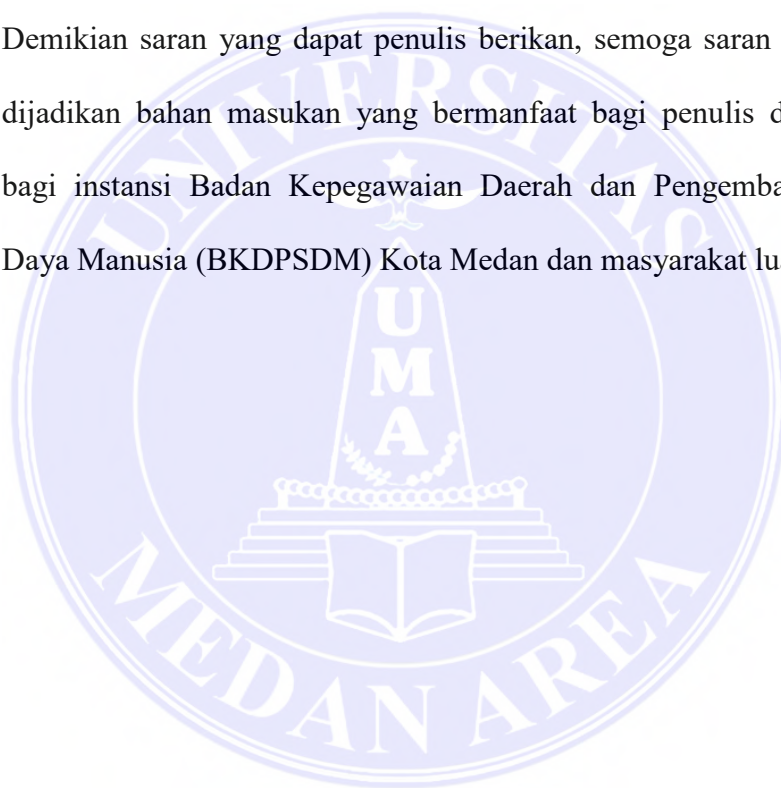
Berdasarkan hasil penelitian terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Diperlukannya penambahan pegawai yang kompeten dibidang sistem

informasi manajemen kepegawaian untuk membantu proses pelayanan kenaikan pangkat sehingga beban kerja pegawai pelayanan kenaikan pangkat tidak terlalu berat.

2. Jika kedepan terdapat situasi yang tidak terduga lagi seperti wabah virus covid-19, pihak BKDPSDM sebaiknya lebih cepat memberikan sosialisasi sistem yang baru guna mengantisipasi kebingungan bagi pegawai yang ingin mengajukan kenaikan pangkatnya.

Demikian saran yang dapat penulis berikan, semoga saran tersebut dapat dijadikan bahan masukan yang bermanfaat bagi penulis dan khususnya bagi instansi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKDPSDM) Kota Medan dan masyarakat luas.





## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU-BUKU

- Agustino, Leo. 2006. *Politik & Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI Bandung.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Rineka Cipta, Jakarta.
- Atik,dan ratminto. 2011. *Manajemen Pelayanan, disertai dengan pengembangan model konseptual, penerapan citizen's charter dan standar pelayanan minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atmosudirdjo,Prajudi. 2010. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Barnard, I, Chester. 2010. *Organisasi dan manajemen, Struktur, Perilaku dan proses*. (Alih Bahasa) Jakarta: Gramedia.
- Barata, A. A, 2013. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Boediono. 2013. *Pelayanan Prima Perpajakan*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Dunn, William N.2013, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Alih Bahasa). Yogyakarta : Gadjra Mada University Press.
- Edward, Juliartha. 2009. *Model Implementasi Kebijakan Publik*. Trio Rimba Persada, Jakarta.
- Erwan Agus Purwantodan Dyah Ratih. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik*. Gava Media.
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Gava Media, Yogyakarta.
- Ismail Rizabuana. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Medan: USU Press.
- Gaspersz, Vincent. 2015. *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*". CetakanPertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gie. The Liang. 2010. *Pengertian Kedudukan dan Perincian IlmuAdministrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana.
- Gibson, Jamess L. Ivancevich John, M dan Domelly James J. 2010. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa Djoerbanwahid, Jakarta:Erlangga.

- Handayani, Soewarno. 2010. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Handoko T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Islamy, M. Irfan. 2013. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta. CV. Sinar Grafika.
- Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kirom, 2010. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung : Pustaka Reka Cipta.
- Kotler, Philip. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Edisi tiga belas Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga.
- Manulang, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, Mohammad. 2011. *Pengukuran kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Moenir. 2015, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, UGM. Press, Yogyakarta.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi organisasi (terjemahan)*. Bandung: Rosdakarya.
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2011. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Murai Kencana.
- Robbins, P. Stephen. 2012. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.

- Ruky Achmad S, 2012, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Suprihanto. John. dkk. 2013. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Surjadi. 2012. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Refika Aditama. Bandung.
- Subarsono. 2015. *Analisa Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Peajar: Yogyakarta.
- Sutarto. 2012. *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 12.0 for Windows*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayati. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta Penerbit Graha Ilmu.
- Tjiptono. 2011. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: BPF.
- Umar, Hussein.,2012. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Widodo,Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2010. *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia.

## **B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negera.

Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2014 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

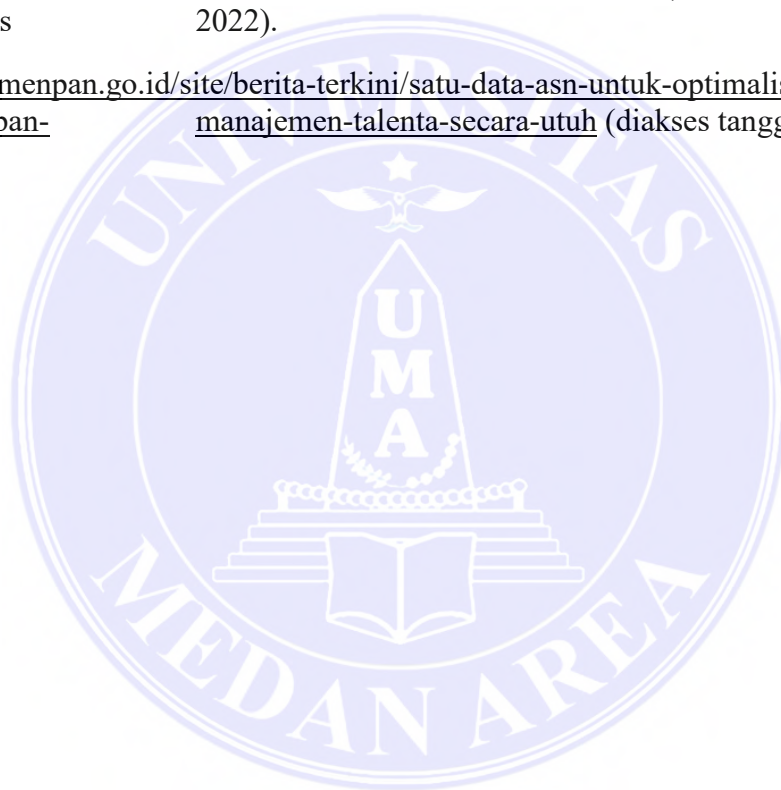
Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

### **C. SUMBER LAIN**

<https://bkd.pemkomedan.go.id> (diakses tanggal 1 Agustus 2022).

<http://www.budilaksono.com/2016/11/budilaksono.html> (diakses tanggal 10 Agustus 2022).

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/satu-data-asn-untuk-optimalisasi-penerapan-manajemen-talenta-secara-utuh> (diakses tanggal 13 Agustus 2022).



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### DAFTAR PERTANYAAN

Nama : FEBRITA RAHAYU  
NPM : 211801011  
Prodi : Magister Adminitrasi Publik  
Universitas : Medan Area  
Tempat : Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

I. Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

A. Komunikasi

1. Transmisi

Bagaimana transmisi komunikasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

2. Kejelasan

Bagaimana kejelasan komunikasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada



Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

3. Konsistensi

Bagaimana konsistensi komunikasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

B. Sumber Daya

1. Sumber Daya Manusia

Bagaimana sumber daya manusia pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

2. Sumber Daya Anggaran

Bagaimana sumber daya anggaran pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

### 3. Sumber Daya Peralatan

Bagaimana sumber daya peralatan pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

### 4. Sumber Daya Kewenangan

Bagaimana sumber daya kewenangan pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

## C. Disposisi

### 1. Pengangkatan Birokrasi

Bagaimana disposisi pengangkatan birokrasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

### 2. Insentif

Bagaimana disposisi insentif pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat

Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

D. Struktur Birokrasi

1. SOP (Standar Operasional Prosedur)

Bagaimana SOP (Standar Operasional Prosedur) pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

2. Fragmentasi

Bagaimana fragmentasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

- II. Faktor-faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambat proses Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

## A. Komunikasi

### 1. Transmisi

Apa saja faktor pendukung dan penghambat transmisi komunikasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

### 2. Kejelasan

Apa saja faktor pendukung dan penghambat kejelasan komunikasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

### 3. Konsistensi

Apa saja faktor pendukung dan penghambat konsistensi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

## B. Sumber Daya

### 1. Sumber Daya Manusia

Apa saja faktor pendukung dan penghambat sumber daya manusia pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun

2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

2. Sumber Daya Anggaran

Apa saja faktor pendukung dan penghambat sumber daya anggaran pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

3. Sumber Daya Peralatan

Apa saja faktor pendukung dan penghambat sumber daya peralatan pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

4. Sumber Daya Kewenangan

Apa saja faktor pendukung dan penghambat sumber daya kewenangan pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?



### C. Disposisi

#### 1. Pengangkatan Birokrasi

Apa saja faktor pendukung dan penghambat disposisi pengangkatan birokrasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan ?

#### 2. Insentif

Apa saja faktor pendukung dan penghambat disposisi insentif pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan?

### D. Struktur Birokrasi

#### 1. SOP (Standar Operasional Prosedure)

Apa saja faktor pendukung dan penghambat SOP (Standar Operasional Prosedure) pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan?

#### 2. Fragmentasi

Apa saja faktor pendukung dan penghambat fragmentasi pada Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017

dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan?

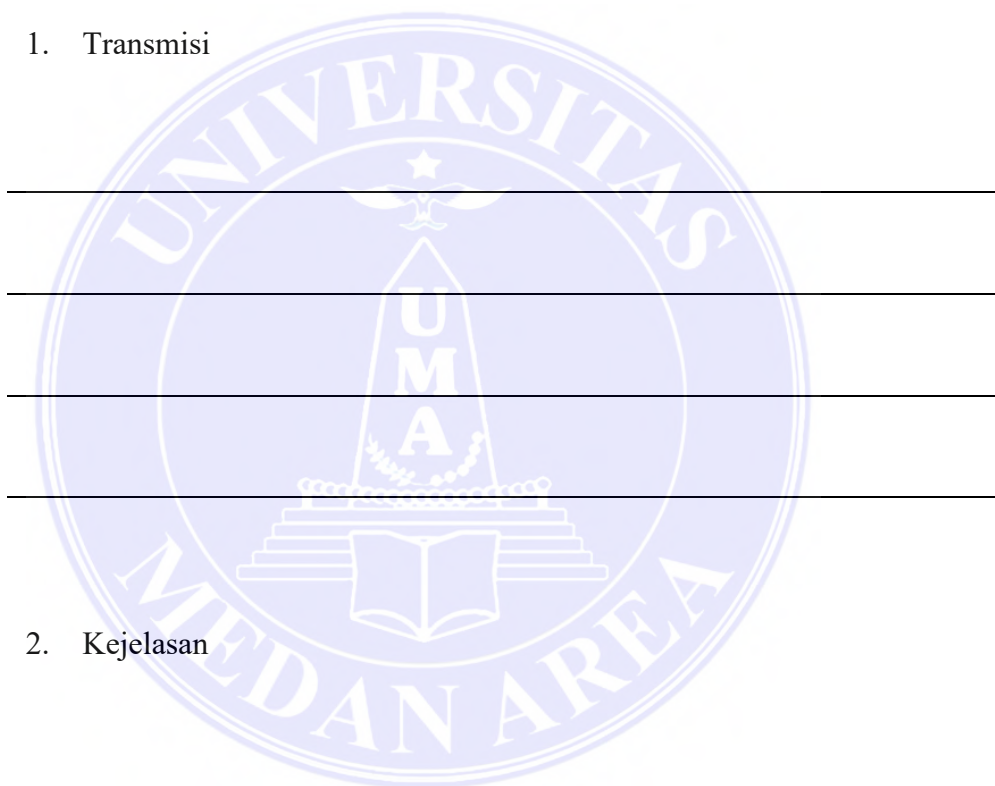


## LEMBAR JAWABAN

- I. Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

A. Komunikasi

1. Transmisi



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Kejelasan

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Konsistensi

---

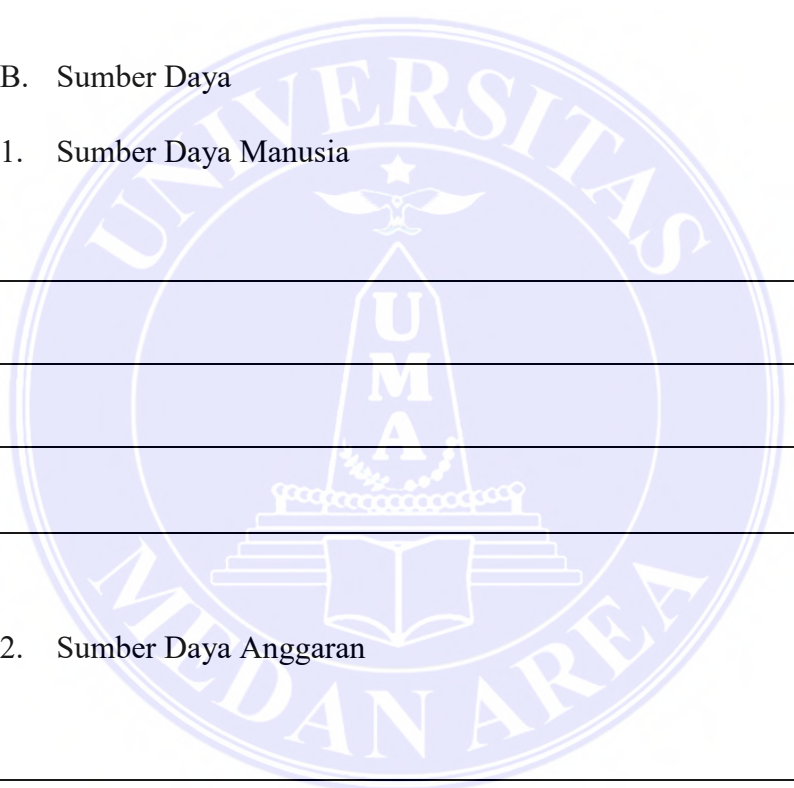
---

---

---

### B. Sumber Daya

#### 1. Sumber Daya Manusia



---

---

---

---

#### 2. Sumber Daya Anggaran

---

---

---

---

3. Sumber Daya Peralatan

---

---

---

4. Sumber Daya Kewenangan

---

---

---

C. Disposisi

1. Pengangkatan Birokrasi

---

---

---

2. Insentif

---

---

---



D. Struktur Birokrasi

1. SOP ( Standar Operasional Prosedur)

---

---

---

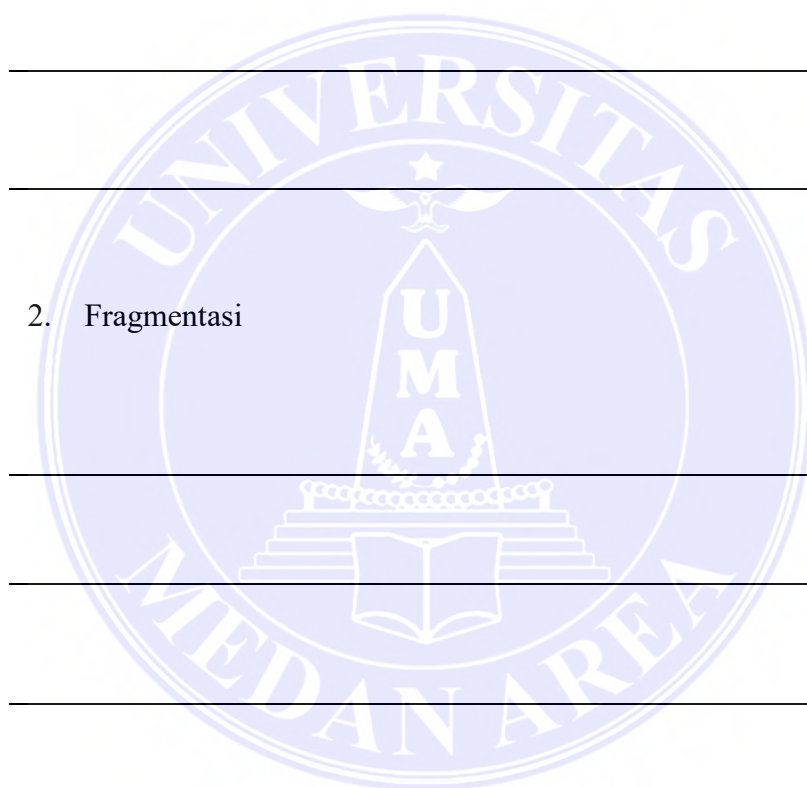
---

2. Fragmentasi

---

---

---



II. Faktor-faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambat proses Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Paperless pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

A. Komunikasi

1. Transmisi

---

---

---

---

2. Kejelasan

---

---

---

---

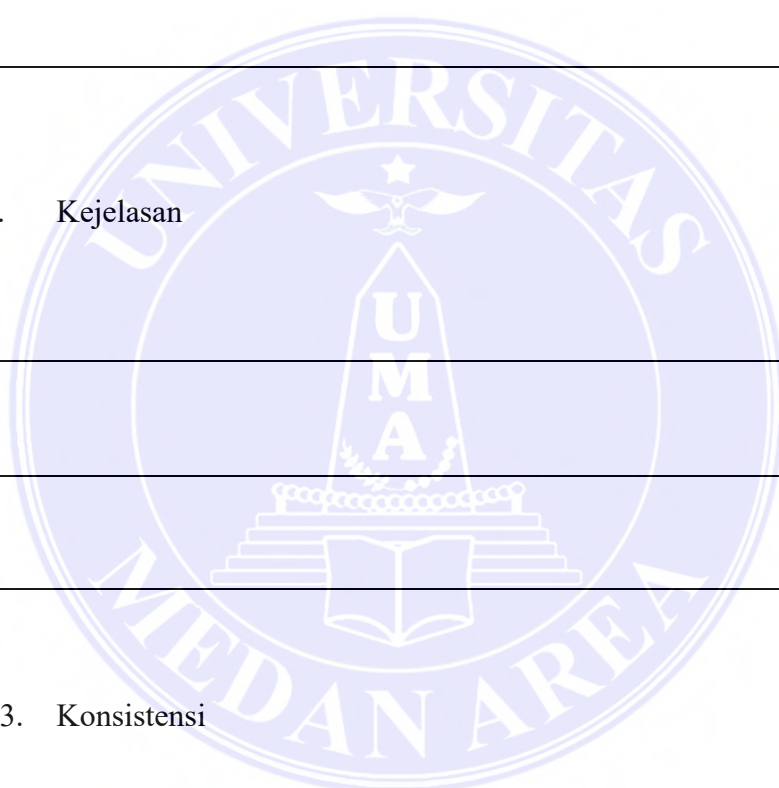
3. Konsistensi

---

---

---

---



B. Sumber Daya

1. Sumber Daya Manusia

---

---

---

---

---

2. Sumber Daya Anggaran

---

---

---

---

---

3. Sumber Daya Peralatan

---

---

---

---

4. Sumber Daya Kewenangan

---

---

---

C. Disposisi

1. Pengangkatan Birokrasi

---

---

---

2. Insentif

---

---

---

D. Struktur Birokrasi

1. SOP ( Standar Operasional Prosedur)

---

---

---

## 2. Fragmentasi

---

---

---

---

Medan,

2022

Informan Kunci,

NIP





## Lampiran 2. Foto Penelitian

Wawancara peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan beserta Sekretaris BKDPSDM Kota Medan.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Wawancara peneliti dengan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKDPSDM Kota Medan yang melakukan proses kenaikan pangkat Periode April 2022.





Wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai  
Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.



Wawancara peneliti dengan Sub Koordinator Lingkup Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

