

Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Berbasis *Paperless* pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

Paperless-Based Implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 at the Regional Civil Service Agency and Human Resource Development in Medan City

Febrita Rahayu, Budi Hartono* & Maksun Syahri Lubis

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 08 Februari 2023; Direview: 12 Februari 2023; Disetujui: 15 Mei 2023

*Corresponding Email: budihartono@staff.uma.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Layanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis *Paperless* di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dengan menerapkan teori Edward III. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Layanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis *Paperless* di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan masih belum optimal karena (1) penerapan nilai-nilai budaya kerja berorientasi pelayanan yang belum optimal, (2) minat yang rendah dari pegawai negeri sipil dalam mengajukan kenaikan pangkat selama pandemi Covid-19, dan (3) pengembangan sistem informasi kepegawaian yang belum sepenuhnya mampu menghasilkan informasi yang akurat. Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan berusaha menjalankan layanan kenaikan pangkat berbasis *Paperless* dengan mengoptimalkan sistem SAPK dan SIAN agar data pegawai terintegrasi untuk pelayanan yang efektif dan efisien di masa depan.

Kata kunci: Kebijakan Peraturan Pemerintah; Pelayanan Kenaikan Pangkat; Implementasi *Paperless*.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the implementation and identify the driving and inhibiting factors of the implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 on Paperless Civil Servant Rank Promotion Services at the Regional Personnel Agency and Human Resource Development of Medan City by applying Edward III's theory. This study used a descriptive qualitative approach with data collection techniques of observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used in this study consisted of four stages: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study showed that the implementation of Government Regulation Number 11 of 2017 on Paperless Civil Servant Rank Promotion Services at the Regional Personnel Agency and Human Resource Development of Medan City is still not optimal due to (1) the suboptimal application of service-oriented work culture values, (2) the low interest of civil servants in applying for rank promotion during the COVID-19 pandemic, and (3) the development of the personnel information system is not fully capable of producing accurate information. The Regional Personnel Agency and Human Resource Development of Medan City is trying to run paperless rank promotion services by optimizing the SAPK and SIAN systems so that employee data is integrated for effective and efficient services in the future.

Keywords: Government Regulation Policy; Rank Promotion Service; Paperless Implementation.

How to Cite: Rahayu, F. Hartono, B & Lubis, M.S. (2022). Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Berbasis *Paperless* pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (4): 3291- 3305.



PENDAHULUAN

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 (Supradonor, 2010). Sistem *paperless* tampil dengan memanfaatkan aplikasi yang berbasis web. Aplikasi berbasis web digunakan untuk melakukan administrasi secara online (Sani & Kurniawan, 2019). 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, kenyamanan dalam mengolah data dan menyimpan data yang berskala besar (Dwiyanto, 2008). 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 (Tjokroamidjojo, 2000). 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 (Sasmito, 2022; Wan Dodi Ihsan, Zaili Rusli, & Adiando, 2022).

Menurut Kotler dan Keller (2009:112) pelayanan adalah setiap kegiatan atas unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain. Lebih lanjut Kotler dan Keller 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 (Kotler & Keller, 2009). Sedangkan Widodo (2010:75) 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 (Widodo, 2010). 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 (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, 2003).

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 (Undang-Undang (UU) Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). 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 (Nazara, 2020).

PNS yang merupakan pegawai yang memiliki fungsi dan peran sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan pemerintah memerlukan apresiasi juga atas kinerjanya (Kadarisman, 2018). Apresiasi ini



dapat berupa imbalan dari pimpinan antara lain dalam bentuk kenaikan pangkat, penghargaan dan lainnya. Tidak sulit membayangkan bahwa setiap pegawai di mana pun 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 (Puspitapuri, 2017).

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. Di samping itu, ada pula kenaikan pangkat yang dalam hal ini merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap negara (Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017). 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 (Meo & Boro, 2021).

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 pengabdiannya. 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 tekun dalam melaksanakan tugas sehari-hari maka sudah sepatutnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya (Moonti, Ismail, Karepoan, & Djanggih, 2018; Raranta, 2022).

Kenaikan pangkat dibedakan menjadi empat macam antara lain kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian. Pemerintah juga menciptakan pola karier dan menunjukkan keterkaitan dan keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan, dan masa jabatan PNS sejak pengangkatan hingga pensiun (Merdeka, 2023).

Selain itu, ada pula ketentuan lain yang termuat dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 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 (Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017).

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 (Husnadi, 2019; Mulyono, 2015).

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) ("Statistik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Medan," 2019).

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 ("Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan Dan Jenis Kelamin 2020-2022," 2022).

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 UcoK" digunakan guna mendukung program *paperless*. Pada periode ini, semua berkas untuk syarat kenaikan pangkat dibuat dalam *softcopy* file di mana berkas tersebut di-*scan* terlebih dahulu. Perubahan paradigma dalam pengelolaan sistem pelayanan bermaksud untuk mengarah mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) (Rohmah & Siharis, 2022).

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 (Achmadi, 2002).

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 (Peraturan Walikota (PERWALI) Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah, 2022).

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 (Winardi, 2012). 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.

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. 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 Rencana Kerja (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.

Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan topik penelitian ini ialah sebagai berikut:

Pertama penelitian dari Candra Pradipta (2018) berjudul *Implementasi Kebijakan Sistem Kenaikan Pangkat Tanpa Berkas di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah*. 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 (Pradipta, Yuwanto, & Abdulrahman, 2016).

Kedua penelitian Rudiansyah (2019), *Analisis Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pangkat Dan Jabatan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi*. 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 online (Rudiansyah, 2019).

Ketiga, penelitian dari Dewi Afrida Tambunan (2012) berjudul *Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru*. 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 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 (Tambunan, 2021).

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 tujuan penelitian adalah untuk: menganalisis 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 dan faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambatnya.

METODE 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 (Nawawi, 1983).

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) di mana 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 (Sugiyono, 2013).

Lokasi penelitian selayaknya adalah tempat di mana 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 kepegawaian ASN yang mengharuskan organisasi Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai memiliki kualitas pelayanan yang baik.

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 dari mana 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 (Ahmadi, 2014).

Adapun jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah Data Primer dan Sekunder. Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan penelitian melalui wawancara dan observasi. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan yang sudah ditetapkan terutama wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci penelitian. 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 (Moleong, 2018).

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.

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 penelitian adalah untuk mendapatkan informasi di 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, 2013).

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 kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan.

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. 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.

Observasi, yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum di mana 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 staf Sub Bidang Kepangkatan BKDPSDM Kota Medan sehingga peneliti bisa melihat faktor-faktor yang memengaruhi jalannya proses pelayanan ini. Hasil observasi akan mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena yang ada.

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, 2013). Dokumentasi yang diperlukan pada penelitian ini yaitu berupa: 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; Renstra Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang membahas permasalahan dan isu strategis pada pelayanan kepegawaian pegawai negeri sipil lingkup Kota Medan; Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan kenaikan pangkat untuk melihat alur dari proses pelayanan kepegawaian serta tahapan pelaksanaan pelayanan yang diterapkan, serta Peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penelitian ini sebagai acuan pelaksanaan pelayanan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Secara sederhana, implementasi kebijakan diperlukan untuk mengatasi masalah pada sebuah kebijakan. Berdasarkan 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. Kenaikan pangkat sangat berguna dan membantu pegawai dalam berbagai hal. Berartinya sebuah Surat Keputusan Kenaikan Pangkat dapat membawa seseorang pada kehidupan yang berbeda dari segi karier, kesejahteraan, pendidikan dan sebagainya.

Oleh karenanya, penelitian ini akan menjabarkan dan membahas hasil penelitian berdasarkan teori Implementasi Edward III di mana ada 4 variabel penting yang menjadi faktor



penentu keberhasilan implementasi kebijakan yaitu variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1984).

1. Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Informasi mengenai kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Edward III terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi, Adapun ketiga indikator tersebut adalah: Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula (Edward III, 1984). Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (*miskomunikasi*) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan; Kejelasan, komunikasi yang diterima pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu dan Konsistensi, perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terkait transmisi informasi atas implementasi 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, maka penulis dapat menganalisis bahwa proses transmisi informasi dilakukan langsung oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan melalui rapat terkait pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat melalui aplikasi SIASN. Selain itu, sosialisasi melalui Surat Edaran yang dikeluarkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang ditujukan untuk seluruh pegawai mengenai informasi Percepatan Layanan Kenaikan Pangkat dan Mutasi PNS berbasis Sistem Informasi ASN (SIASN).

Transmisi kebijakan ini terlihat jelas dari informasi yang diutarakan oleh informan kunci yaitu Sutan Tolang Lubis, S.STP, MSP selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan, Adrian Saleh, SE selaku Sekretaris, Indra Gunawan, SH selaku Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai dan Thoriq Bin Ziadattaufiq, SE, MM selaku Sub Koordinator Lingkup Kepangkatan. Keempat informan ini menyatakan bahwa kebijakan telah disosialisasikan dengan baik setiap periodenya kepada seluruh pegawai dan instansi-instansi lingkup pemerintahan Kota Medan.

Kejelasan komunikasi juga dirasakan oleh pegawai semenjak diberlakukannya pelayanan kenaikan pangkat melalui aplikasi SIASN. Selain pengumpulan data yang tidak lagi menggunakan *hardcopy* atau berkas pegawai negeri sipil juga merasakan manfaat penggunaan aplikasi SIASN ini karena setiap informasi di-*update* dan diberitahukan secara jelas melalui notifikasi aplikasi. Berdasarkan pernyataan tersebut peneliti dapat menganalisis bahwa kejelasan komunikasi pada implementasi pelayanan kenaikan pangkat ini sudah semakin transparan dan jelas dikarenakan sistem yang sudah semakin *update* sehingga pegawai Negeri Sipil yang melakukan pengajuan kenaikan pangkat dapat memperoleh informasi dengan cepat.

Dari segi konsistensi komunikasi kebijakan pelayanan kenaikan pangkat berbasis *paperless* ini dapat dirasakan oleh setiap pegawai yang mengajukan kenaikan pangkat. Andrizah Harahap yang merupakan salah satu staf Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang melakukan pengajuan kenaikan pangkat menyatakan bahwa "Setiap tahapan kenaikan pangkat konsisten menggunakan *paperless* kecuali pada saat cetak SK yang masih menggunakan kertas dikarenakan masih diperlukannya tandatangan basah".

Layanan kenaikan pangkat berbasis *paperless* digunakan untuk mengusulkan berkas kenaikan pangkat serta kenaikan jabatan utama Pegawai Negeri Sipil, penetapan PERTEK sampai dengan pembuatan Surat Keputusan (SK) dari kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan. Layanan kenaikan pangkat berbasis *paperless* ini telah diterapkan dan telah mengalami pergantian sistem atau aplikasi dari penginputan melalui SIMPEG dan dilanjutkan dengan penggunaan beberapa

berkas yang belum di-input langsung ke sistem, hingga penerapan aplikasi SIASN di tahun 2022 ini yang menggunakan full basis *paperless*.

Berikut tampilan menu layanan kenaikan pangkat pada aplikasi SIASN: Aplikasi SIASN hadir untuk mengintegrasikan data ASN secara nasional meliputi seluruh Instansi Pemerintah Pusat dan Instansi Pemerintah Daerah. Tujuan program layanan SIASN adalah untuk memperbaiki kualitas data ASN, khususnya menyangkut layanan manajemen kepegawaian. Melalui SIASN, setiap ASN dapat memantau progres layanan kepegawaianya dengan menerima notifikasi via *My SAPK* atau email (Septiandika & Nurrahmana, 2022). SIASN juga sudah menerapkan digital *signature* sehingga proses layanan pengusulan kepegawaian tidak memakan waktu yang lama dan berbasis *paperless*. Dari aspek implementasi dan pengawasan sistem merit, ada dua sasaran pembangunan SIASN. Pertama, untuk menginternalisasi target tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel melalui implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sesuai dengan Perpres 95/2018, khususnya tentang satu data ASN atau integrasi data ASN yang dimandatkan kepada BKN. Kedua, sistem ini akan digunakan untuk fokus pada penegakan hukum dan reformasi birokrasi dalam Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK) sesuai Perpres 54/2018.

Meskipun layanan kenaikan pangkat mengalami beberapa perubahan sistem akan tetapi pelayanan kenaikan pangkat di kota Medan tidak mengalami kendala yang signifikan dikarenakan setiap informasi pembaharuan diedarkan secara cepat sehingga pegawai yang ingin melakukan pengusulan kenaikan pangkat bisa mengakses layanan dengan baik. Berikut penjelasan atas setiap status yang masuk pada *inbox* aplikasi SIASN sesuai dengan tahapan prosedur proses kenaikan pangkat.

2. Sumber Daya

Sumber daya menjadi salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan dan sumber daya kewenangan. Edward III (dalam Winarno, 2007: 91) memperjelas pentingnya sumber daya di dalam implementasi kebijakan (Winarno, 2007). Sumber daya di sini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, akan tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan maka tidak akan berjalan dengan efektif (Siagian, 2012).

Keberhasilan dalam melaksanakan program/kegiatan suatu organisasi tidak terlepas dari peran serta aktif dari sumber daya manusia (SDM) organisasi tersebut. Demikian pula halnya dengan SDM aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang merupakan kesatuan individu yang bekerja sama dalam menyelenggarakan program/kegiatan untuk mencapai sasaran/target yang ditetapkan. Salah satu prasyarat utama untuk mendukung keberhasilan dalam pencapaian sasaran/tujuan tersebut yaitu dengan tersedianya SDM yang ahli dan terampil sekaligus kompeten serta berdaya guna.

Saat ini dukungan SDM Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan sebanyak 85 orang. Berdasarkan isu gender (*gender mainstreaming*) maka perbandingan jumlah PNS pria dan wanita pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan telah menunjukkan angka yang relatif berimbang. Sementara jika dilihat dari kualifikasi Pendidikan dapat dilihat dari tabel dibawa ini: Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan memiliki SDM aparatur yang mumpuni. Karena seluruh PNS memiliki ijazah minimal tingkat SMA sederajat. Mayoritas PNS berpendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 61,18%. Potensi ini menjadi modal yang cukup untuk pengembangan kompetensi teknis PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Selain sumber daya manusia, sumber daya lainnya yang tak kalah penting yaitu sumber daya anggaran. Sumber daya ini juga sangat mempengaruhi terhadap kegagalan dan kesuksesan pelaksanaan kebijakan karena terbatasnya anggaran yang tersedia akan mengakibatkan kualitas dari pelayanan yang akan diberikan juga akan rendah (Simamora, 2006). Sumber daya anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dapat dilihat dari alokasi dana yang tertera pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) SKPD setiap tahunnya.



Pada tahun 2022 ini, alokasi dana untuk pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat masuk dalam DPA Bidang Mutasi dan Promosi ASN di mana dana yang dianggarkan sebesar Rp. 1.756.165.000,- untuk pencapaian indikator mewujudkan pelayanan kepegawaian yang prima. Sementara untuk terlaksananya penerbitan SK kenaikan pangkat sesuai dengan standar pelayanan, dialokasikan dana Rp. 566.275.000,-. Berarti sekitar 32,24% alokasi dana pada Bidang Mutasi dan Promosi ASN disalurkan untuk pencapaian kualitas pelayanan kenaikan pangkat. Selain sumber daya manusia dan sumber daya anggaran, sumber daya peralatan berguna sebagai penunjang kinerja guna melaksanakan pelayanan yang prima. Sumber daya peralatan merupakan sarana prasarana yang digunakan, dan dipakai untuk mendukung pelaksanaan pelayanan yang berkualitas.

Berdasarkan data di atas, Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan memiliki sumber daya peralatan yang cukup memadai. Di sisi lainnya, sumber daya kewenangan menurut Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan bahwa: *"Kewenangan (authority) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan"* (Widodo, 2010).

Mayoritas PNS yang bertugas pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan merupakan PNS dengan pangkat Penata, yaitu 81,18%. Disusul dengan PNS dengan pangkat Pembina (12,94%) dan Pengatur (5,88%). Kondisi ini menunjukkan bahwa komposisi PNS pada lingkungan organisasi tidak menunjukkan struktur piramida, melainkan menggelembung di tengah pada Golongan III. Keberadaan PNS dengan pangkat Pengatur masih dibutuhkan untuk melaksanakan sebagian tugas organisasi, misalnya sebagai *frontliner* terhadap pengguna jasa pelayanan kepegawaian. Sementara PNS dengan pangkat pembina diharapkan dapat membuat suatu keputusan dalam pelaksanaan kebijakan agar kebijakan tersebut lebih dapat terarah dengan baik dan tujuan dari kebijakan tersebut dapat tercapai. Berikut komposisi PNS Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan Menurut Kepangkatan.

3. Disposisi

Disposisi merupakan kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (implementor) mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan. Edward III yang dikutip oleh Leo Agustino, mengungkapkan mengenai faktor-faktor yang menjadi perhatiannya mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan yang 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. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Insentif. 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 (Agustino, 2016).

4. Struktur Birokrasi

Salah satu struktur paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur dasar kerja (*Standard Operating Procedures*). Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti tentang *Standard Operating Procedures* (SOP) pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKDPSDM) Kota Medan, maka peneliti dapat menganalisis bahwa sudah terdapat SOP terkait pelayanan kenaikan pangkat sejak tahun 2017. Namun SOP yang mengatur terkait



pelayanan kenaikan pangkat ini masih perlu direvisi karena adanya perubahan sistem pada aplikasi yang digunakan untuk pengajuan kenaikan pangkat secara *paperless*.

SOP berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerja. Dalam proses menyelesaikan pelayanan penerbitan SK Pangkat, petugas dituntut menyelesaikan dengan menggunakan waktu yang berdasarkan SOP yang ditetapkan. Perlunya standar pelayanan yang jelas meliputi prosedur dan jangka waktu yang jelas guna mendorong terciptanya lembaga pelayanan yang teratur dengan membangun sistem standarisasi pelayanan mulai dari input sampai dengan output pelayanan.

Adapun tahapan-tahapan proses pelayanan kenaikan pangkat sesuai *Standard Operating Procedures* (SOP) pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKDPSDM) Kota Medan adalah sebagai berikut: BKDPSDM menerima usulan kenaikan pangkat dari OPD pemohon; Usulan kenaikan pangkat didistribusikan oleh Bagian Umum BKDPSDM ke Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai; Kelengkapan berkas diperiksa pada aplikasi SIMPEG dan dilakukan peremajaan data PNS yang bersangkutan pada aplikasi SAPK; Petugas terkait meng-*input* usulan pada aplikasi SIASN; Petugas meng-*upload* berkas kelengkapan ke aplikasi SIASN; *Approval* dan identifikasi berkas kelengkapan pada aplikasi SIASN; BKN Kanreg VI melakukan pemeriksaan berkas melalui aplikasi SIASN; *Approval* dan pembuatan nota persetujuan teknis oleh BKN Kanreg VI; Pembuatan SK oleh BKDPSDM; Penerbitan SK. Setiap tahapan pada proses pelayanan kenaikan pangkat akan diberitahukan melalui notifikasi aplikasi SIASN sehingga pegawai negeri sipil yang melakukan pengajuan kenaikan pangkat dapat melihat atau memonitoring prosesnya secara langsung.

Selain SOP dalam struktur birokrasi fragmentasi juga dapat mempengaruhinya. Fragmentasi merupakan pembagian tanggung jawab sebuah bidang kebijakan di antara unit-unit organisasi. Konsekuensi paling buruk dari fragmentasi birokrasi adalah usaha untuk menghambat koordinasi para birokrat karena alasan-alasan prioritas dari badan-badan yang berbeda mendorong birokrat untuk menghindari koordinasi dengan badan-badan lain. Padahal penyebaran wewenang dan sumber-sumber untuk melaksanakan kebijakan yang kompleks membutuhkan koordinasi. Fragmentasi menyebabkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan dua konsekuensi pokok yang merugikan bagi implementasi kebijakan. Pertama, tidak ada orang yang akan mengakhiri implementasi kebijakan dengan melaksanakan fungsi-fungsi tertentu karena tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan terpecah-pecah. Kedua, pandangan-pandangan yang sempit dari badan-badan pelaksana mungkin juga akan menghambat perubahan. Bila suatu badan memiliki fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya, maka badan tersebut akan berusaha mempertahankan esensinya dan besar kemungkinan akan menentang kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan perubahan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap alur pelayanan dapat dilihat bahwa instansi selain BKDPSDM Kota Medan yang ikut serta dalam penerbitan SK kenaikan pangkat ini ialah BKN Kanreg VI. Peran BKN Kanreg VI yakni melakukan pemeriksaan berkas hingga pembuatan nota persetujuan teknis.

Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Implementasi Kebijakan Peraturan Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis *Paperless* pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

Implementasi kebijakan Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sangat ditentukan oleh adanya faktor pendukung dan faktor penghambat dalam proses pemberian pelayanan. Faktor tersebut berasal baik dari internal maupun eksternal.

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

Indikator yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik adalah keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Pada penelitian ini hasil akhir (*outcomes*) yang diinginkan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota



Medan dengan diterapkannya kebijakan pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil berbasis paperless adalah meningkatnya penerbitan SK Kenaikan pangkat yang berarti diharapkan adanya antusiasme dari Pegawai Negeri Sipil dalam hal mengajukan kenaikan pangkatnya.

Dari wawancara tersebut peneliti dapat melihat kepuasan pegawai tersebut terhadap proses pengajuan kenaikan pangkat berbasis *paperless* saat ini. Implementasi kebijakan ini dapat terealisasi dengan baik karena beberapa faktor pendukung. Berikut faktor pendukung keberhasilan implementasi kebijakan pelayanan kenaikan pangkat berbasis *paperless*.

A. Faktor Internal

- 1) Infrastruktur Teknologi Informasi yang Memadai, Infrastruktur yang memadai termasuk di dalamnya sarana prasarana kantor menjadi faktor penting yang mendukung terlaksananya pelayanan. Berdasarkan Indrajid (2004) menjelaskan bahwa salah satu indikator dalam menciptakan *e-Government* ialah mengacu pada ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai karena 50% nya adalah kunci keberhasilan penerapan *e-Government*. Hasil observasi peneliti di lapangan, Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan memiliki sarana dan prasarana kantor yang memadai. Sarana dan prasarana ini meliputi komputer, laptop, printer, *scanner* yang dari cukup dari segi kuantitas. Hal ini menandakan bahwa BKDPSDM Kota Medan sudah siap untuk memberikan pelayanan yang prima. Selain itu akses internet sebagai media untuk mengoptimalkan akses pelayanan juga telah disediakan oleh BKDPSDM Kota Medan. Dengan demikian penerapan pelayanan berbasis paperless menandakan Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan siap mewujudkan *e-Government* dalam proses pelayanannya sehingga dapat memberikan pelayanan kenaikan pangkat yang prima, berkualitas serta efisien.
- 2) Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidangnya. Pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat berbasis paperless dengan menggunakan aplikasi harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya khususnya dibidang sistem informasi manajemen. Tanpa sumber daya manusia yang mampu mengelola dan mengoperasikan sistem informasi, maka data yang tersedia tidak akan mendapatkan hasil informasi yang baik dan pelaksanaan kegiatan pengelolaan data kenaikan pangkat secara online menjadi tidak efektif dan efisien. Kemampuan seorang petugas dalam menguasai aplikasi kenaikan pangkat akan mendukung hasil data dan hasil kerja yang lebih valid dan akurat sehingga proses penerbitan SK tidak mengalami kendala yang berarti. Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan sudah memiliki sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya.

B. Faktor Eksternal

- 1) Perkembangan Teknologi yang Semakin Canggih. Menurut Miarso (2007) mengungkapkan bawa teknologi merupakan suatu bentuk proses yang akan meningkatkan nilai tambah. Proses yang berjalan ini kemudian akan menggunakan atau menghasilkan produk tertentu, di mana produk yang dihasilkan tak terpisah dari produk lain yang telah ada. Lebih lanjut disebut juga bahwa teknologi sebagai suatu bagian dari sebuah integral yang terdapat di dalam suatu sistem tertentu. Seiring berkembangnya waktu dan zaman, teknologi berkembang semakin canggih. Hal ini yang dimanfaatkan oleh pemerintahan untuk memperbaiki sistem pelayanan. Pemanfaatan teknologi dalam pemberian pelayanan akan mempersingkat waktu dan mempercepat kinerja sehingga efektivitas dan efisiensi dapat dicapai.

Saat ini dokumen yang digunakan untuk pengajuan kenaikan pangkat adalah dokumen digital. Dokumen digital yang digunakan dalam proses kenaikan pangkat PNS adalah berkas fisik kepegawaian yang di-*scan* (*scanning*) menggunakan perangkat elektronik yaitu alat *Scanner* untuk kemudian menghasilkan dokumen digital atau dengan kata lain berkas fisik yang didigitalkan. Dokumen digital tersebut merupakan persyaratan dalam usul kenaikan pangkat di mana memuat informasi yang menjadi pertimbangan bisa atau tidaknya seorang PNS dinaikkan pangkatnya. Selanjutnya proses pengelolaan kenaikan pangkat di BKD wajib



dilakukan melalui sistem aplikasi milik BKN yaitu SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) dengan memanfaatkan dokumen digital yang terkoneksi secara online antara BKD dan BKN. Berdasarkan pernyataan tersebut, BKDPSDM Kota Medan telah menerapkan sistem integrasi data manajemen PNS secara digital dan ini membantu instansi dalam mengolah data PNS Kota Medan yang mengajukan kenaikan pangkat.

- 2) Faktor Penghambat Proses Implementasi Kebijakan Peraturan Nomor 11 Tahun 2017 dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berbasis *Paperless* pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi. Efendi dan Anur Rofiq (2006:14) menyatakan bahwa *brainware* dibutuhkan untuk mengelola database dan mengoperasikan sebuah sistem informasi. Tanpa sumber daya manusia yang mampu mengelola dan mengoperasikan sistem informasi maka data yang tersedia tidak akan menjadi sebuah informasi yang memiliki nilai dan pelaksanaan kegiatan akan terhambat.

Dengan masih adanya pegawai yang belum menguasai teknologi akan menjadikan beban kerja pegawai yang lain menjadi bertambah. Sehingga akan menjadi sedikit penghambat dalam proses pelayanan kenaikan pangkat. Fenomena ini menjadi salah satu penghambat kinerja Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dalam memberikan pelayanan kenaikan pangkat secara optimal. Perubahan sistem membuat pegawai yang ingin mengajukan kenaikan pangkat harus mempelajari ulang alur atau prosedur pengajuan kenaikan pangkat yang mengalami perubahan sehingga tidak sedikit pegawai yang batal mengajukan kenaikan pangkat di rentan tahun 2020 ke 2021 ini.

Realisasi Surat Keputusan (SK) kenaikan pangkat yang diterbitkan tepat waktu mengalami penurunan pada rentan tahun tersebut dikarenakan ketentuan penyesuaian jam kerja baru yang diterapkan oleh seluruh instansi pemerintah termasuk kantor BKN Kanreg VI dan BKDPSDM Kota Medan sehingga penerbitan beberapa SK kenaikan pangkat PNS tertunda. Selain itu, relokasi anggaran pada setiap instansi dialihkan untuk penanganan wabah virus Covid-19 sehingga tidak ada insentif untuk kinerja pegawai pelayanan sehingga mengurangi semangat kerja pegawai.

SIMPULAN

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 dianalisis 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.

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.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi. (2002). *Good Governance dan Penguatan Institusi Daerah*. Jakarta: Masyarakat Transparansi Indonesia.
- Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ahmadi, R. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Arruzz Media.
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Layanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Edward III, G. C. (1984). *Public Policy Implementing*. London: Jai Press Inc.
- Husnadi, A. (2019). Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Di Daerah. *Jurnal Demokrasi Dan Otonomi Daerah*, 16(1), 13-18. Retrieved from <https://jdod.ejournal.unri.ac.id/index.php/JDOD/article/view/5851>
- Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin 2020-2022. (2022). Retrieved May 9, 2023, from [sumut.bps.go.id website: https://sumut.bps.go.id/indicator/101/351/1/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-tingkat-pendidikan-dan-jenis-kelamin.html](https://sumut.bps.go.id/indicator/101/351/1/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-tingkat-pendidikan-dan-jenis-kelamin.html)
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: Rajawali Pers.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993., Pub. L. No. 63/KEP/M.PAN/7/, [standarpelayanan.bandung.go.id](https://standar pelayanan.bandung.go.id) (2003). Indonesia: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran (tiga belas)*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Meo, E. N., & Boro, V. I. A. (2021). Kesenjangan Gender dalam Perekrutan Aparatur Sipil Negara Menempati Jabatan Struktural di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *PERSPEKTIF*, 10(1), 204-210. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i1.4274>
- Merdeka, R. M. (2023, January 17). Pangkat Golongan PNS Terbaru 2021. Retrieved May 9, 2023, from [greatdayhr.com website: https://greatdayhr.com/id-id/blog/pangkat-golongan-pns/](https://greatdayhr.com/id-id/blog/pangkat-golongan-pns/)
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moonti, R. M., Ismail, N., Karepoan, J. K., & Djanggih, H. (2018). Pelaksanaan Pengukuran Prestasi Kerja Terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pertanian Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 12(2). <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2018.V12.151-161>
- Mulyono, A. (2015). Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Daerah. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 3(1), 17-34. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v3i1.186>
- Nawawi, H. (1983). *Metode Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazara, D. K. (2020). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224-233. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.257>
- Peraturan Pemerintah (PP) tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil., Pub. L. No. 11, peraturan.bpk.go.id (2017). Indonesia: LN. 2017 No. 63, TLN No. 6037, LL SETNEG: 198 HLM.
- Peraturan Walikota (PERWALI) tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah., Pub. L. No. 1, peraturan.bpk.go.id (2022). Indonesia: BD. 2022/ No. 1.
- Pradipta, C., Yuwanto, & Abdulrahman, W. (2016). Implementasi Kebijakan Sistem Kenaikan Pangkat Tanpa Berkas Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Politic and Government Studies*, 5(2), 221-230. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MINJS>
- Puspitapuri, W. (2017). *Pegawai Negeri Sipil: Pola Karir Sesuai Perspektif Undang Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 (Skripsi)*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang.
- Raranta, J. (2022). Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Administro : Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara*, 4(2), 24-29. <https://doi.org/10.53682/ADMINISTRO.V4I2.5711>
- Rohmah, I. N., & Siharis, A. K. (2022). Alur Pengajuan Pensiun Di Pemerintah Kota Magelang. *Journal of Social Research*, 1(11), 367-375. <https://doi.org/10.55324/JOSR.V1I11.317>
- Rudiansyah. (2019). Analisis Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pangkat Dan Jabatan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Muaro Jambi. Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi.
- Sani, R. R., & Kurniawan, D. (2019). Rancang Bangun Sistem Try Out Berbasis Paperless untuk Evaluasi Hasil Belajar Siswa dengan MVC. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 6(3). <https://doi.org/10.25126/jtiik.2019631181>
- Sasmito, Y. (2022). Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 21(1), 31-43. <https://doi.org/10.35967/njip.v21i1.262>



- Septiandika, V., & Nurrahmana, A. (2022). Analisis Implementasi Keunggulan Aplikasi My Sapk Bkn Terhadap Pemberkasan Administrasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Probolinggo. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(4). <https://doi.org/10.58258/JISIP.V6I4.3492>
- Siagian, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Statistik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Medan. (2019). Retrieved May 9, 2023, from bkd.pemkomedan.go.id website: <https://bkd.pemkomedan.go.id/situs/statistik-pns>
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supradonor, B. (2010). Pengembangan Kerangka Kerja Migrasi Sistem Paperless Office. *Media ElektriKa*, 3(2). <https://doi.org/10.26714/ME.V3I2.307>
- Tambunan, D. A. (2021). *Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru (Tesis)*. Universitas Islam Riau, Pekanbaru.
- Tjokroamidjojo, B. (2000). *Good Governance: Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Undang-undang (UU) tentang Aparatur Sipil Negara., Pub. L. No. 5 (2014). Indonesia: LN.2014/No. 6, TLN No. 5494, LL SETNEG: 79 HLM.
- Wan Dodi Ihsan, Zaili Rusli, & Adi Anto. (2022). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Kota Dumai (Studi Kasus Implementasi pada Electronic Planning). *Jurnal Niara*, 15(3), 534–550. <https://doi.org/10.31849/niara.v15i3.10358>
- Widodo, J. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Winardi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.

