

**SISTEM PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA PEKANBARU**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**



**OLEH :**

**NAMA : DEWI AFRIDA TAMBUNAN  
NPM : 197121028  
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2021**

**SISTEM PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA PEKANBARU**

**ABSTRAK**

**Oleh : Dewi Afrida Tambunan**

Kenaikan pangkat PNS merupakan salah satu elemen penting dalam pembinaan kariernya, permasalahan terkait proses kenaikan pangkat pada BKPSDM Kota Pekanbaru yaitu keterlambatan penerimaan Surat Keputusan (SK), ini dibuktikan dengan terlampauinya waktu berlakunya kenaikan pangkat (terhitung mulai tanggal/TMT) dengan penyampaian Petikan Surat Keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dan faktor yang menjadi kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kota Pekanbaru. Jenis penelitian ini bersifat *deskriptif kualitatif* dengan jumlah informan penelitian sebanyak 14 (empat belas) orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah kualitatif deskripsi. 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 formasi jabatan untuk fungsional serta tempat pelayanan yang belum representatif. Secara keseluruhan hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelayanan kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Pekanbaru sudah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara hanya perlu perbaikan pelayanan. Untuk itu, diharapkan kepada BKPSDM Kota Pekanbaru, perlu dilakukannya beberapa perbaikan dalam beberapa aspek pelayanan.

Kata kunci : *Pelayanan, Pangkat, PNS*

**SERVICE SYSTEMS IMPROVEMENT OF CIVIL EMPLOYEES IN  
EMPLOYMENT AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY,  
PEKANBARU CITY**

**ABSTRACT**

**By : Dewi Afrida Tambunan**

*The promotion of a civil servant is an important element in fostering his career, problems related to the promotion process at BKPSDM Pekanbaru City, namely the delay in receiving Decree (SK), this is evidenced by the elapsing time for promotion (starting from the date / TMT) by submitting excerpts of decree Civil Service Officer. This study aims to determine and analyze the service system for promotion of the rank of Civil Servants and the factors that become obstacles in the promotion of the rank of Civil Servants at BKPSDM Pekanbaru City. This type of research is descriptive qualitative with the number of research informants as many as 14 (fourteen) people. The data analysis technique used is qualitative description. The results of the study explain that the factors that become obstacles in service promotion of Civil Servants at BKPSDM Pekanbaru City are: the quality of human resources who still do not understand IT, limited allocation of job formations for functional and unrepresentative service places. Overall the results of the study conclude that the service for the promotion of the rank of Civil Servants carried out by BKPSDM Pekanbaru City has referred to Government Regulation No. 12 of 2002 concerning the Promotion of the Rank of State Civil Servants only needs service improvement. For this reason, it is hoped that BKPSDM Pekanbaru City needs to do some improvements in several aspects of service.*

**Keywords: Service, Rank, Civil servants.**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia-Nya kepada Penulis. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan Judul **“Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru”**, dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi dan sekaligus memperoleh gelar Magister Sains.

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

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH.,MCL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang Beliau pimpin.
2. Direktur Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH.,M.Hum yang telah memfasilitasi serta menularkan ilmu pengetahuan sehingga telah memperluas wawasan dan sangat membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos.,M.Si yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan yang selalu sabar mengarahkan dan membantu penulis selama menjalani studi.
4. Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE.,MA dan Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos.,M.Si, selaku dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.
5. Ayahanda dan Ibunda tercinta atas motivasi dan kasih sayang, doa restu yang tidak ternilai harganya serta kakak dan seluruh keluarga besar saya yang banyak memberikan semangat, motivasi dan limpahan kasih sayang yang tiada henti.

6. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tak ternilai untuk bekal Penulis di masa yang akan datang;
7. Seluruh Staf Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan, Tata Usaha serta Karyawan Perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan Tesis ini;
8. Seluruh Pejabat Struktural dan Staf pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian;
9. Teman-teman seperjuangan jurusan Administrasi Publik yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya, khususnya bagi para mahasiswa Ilmu Administrasi Universitas Islam Riau, semoga Allah SWT membalas amal baik semua pihak yang telah membantu penulis dan senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita, Amin.

Pekanbaru, Januari 2021  
Penulis,

**Dewi Afrida Tambunan**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b> .....	<b>16</b>
2.1 Kajian Pustaka.....	16
2.1.1 Konsep Administrasi Publik.....	16
2.1.2 Konsep Kebijakan Publik.....	20
2.1.3 Konsep Reformasi Birokrasi .....	24
2.1.4 Konsep Organisasi .....	26
2.1.5 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
2.1.6 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	33
2.1.6.1 Pelayanan Publik.....	34
2.1.6.2 Manajemen Pelayanan Publik.....	37
2.1.7 Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil .....	38
2.1.7.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	38
2.1.7.2 Sistem Pembinaan Pegawai Negeri.....	42
2.1.7.3 Proses Kenaikan Pangkat.....	42

2.2 Kerangka Pemikiran .....	48
2.3 Hasil Penelitian Terdahulu .....	49
2.4 Konsep Operasional.....	55
2.5 Operasional Variabel .....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
3.1 Tipe / Jenis Penelitian .....	59
3.2 Lokasi Penelitian .....	60
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	60
3.4 Informan Peneliti.....	61
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.6 Analisa Data .....	65
3.7 Jadwal Penelitian .....	66
<b>BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....</b>	<b>67</b>
4.1 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru .....	68
4.1.1 Gambaran Umum .....	68
4.1.2 Visi dan Misi .....	70
4.1.3 Tugas, Pokok dan Fungsi .....	70
4.1.4 Sumber Daya Manusia .....	78
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>82</b>
5.1 Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru .....	85
5.2 Faktor Kendala dalam sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru .....	129
5.3 Upaya mengatasi kendala dalam sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru .....	134

<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	<b>138</b>
6.1 Kesimpulan .....	138
6.2 Saran.....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>141</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>145</b>



Dokumen ini adalah Arsip Miik :  
Perpustakaan Universitas Islam Riau



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.2</b>	Jumlah Kenaikan Pangkat PNS Kota Pekanbaru .....	10
<b>Tabel 2.1</b>	Jurnal Penelitian Terhadap.....	52
<b>Tabel 2.2</b>	Operasional Variabel.....	63
<b>Tabel 3.1</b>	Informan Penelitian.....	58
<b>Tabel 3.2</b>	Jadwal Penelitian .....	66
<b>Tabel 4.1</b>	Tingkat Golongan Pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru .....	79
<b>Tabel 4.2</b>	Jenis Kelamin Pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru .....	79
<b>Tabel 4.3</b>	Jenjang Pendidikan Pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru .....	80
<b>Tabel 5.1</b>	Identifikasi Informan berdasarkan jenis kelamin .....	83
<b>Tabel 5.2</b>	Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Pendidikan.....	84
<b>Tabel 5.3</b>	Rekapitulasi Wawancara (Mekanisme Pelayanan).....	102
<b>Tabel 5.5</b>	Rekapitulasi Wawancara (Ketepatan Waktu).....	108
<b>Tabel 5.6</b>	Rekapitulasi Wawancara (Akurasi Pelayanan).....	118
<b>Tabel 5.7</b>	Rekapitulasi Wawancara (Kelengkapan) .....	125

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Sistem Kenaikan Pangkat.....	6
1.2 Mekanisme Kenaikan Pangkat.....	8
2.1. Kerangka Pikiran Tentang Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada BKPSDM Kota Pekanbaru .....	48
5.1 Prosedur Kenaikan Pangkat.....	93

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi atau instansi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawainya. Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Seiring dengan perkembangannya, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah.

Pemerintahan daerah terdiri atas pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota. Berkaitan dengan urusan yang menjadi kewenangannya, Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah mengklasifikasikan urusan pemerintahan daerah ke dalam urusan wajib dan urusan pilihan. Urusan wajib dalam kaitan ini adalah urusan yang sangat mendasar yang berkaitan dengan hak dan pelayanan dasar warga negara, antara lain perlindungan hak konstitusional; perlindungan kepentingan nasional, kesejahteraan masyarakat, ketentraman dan ketertiban umum dalam kerangka

menjaga keutuhan negara kesatuan republik Indonesia; pemenuhan komitmen nasional yang berhubungan dengan perjanjian dan konvensi internasional.

Sedangkan urusan pilihan dalam kaitan ini adalah urusan yang secara nyata ada di daerah dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan dan potensi unggulan daerah. Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat wajib berpedoman pada standar pelayanan minimal, dilaksanakan secara bertahap dan ditetapkan oleh pemerintah. Urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah disertai dengan sumber pendanaan, pengalihan sarana dan prasarana serta kepegawaian sesuai dengan urusan yang didesentralisasikan.

Birokrasi yang baik adalah birokrasi yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas yang baik. Birokrasi yang baik harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik, karena tugas utama dari aparatur birokrat adalah melayani masyarakat. Salah satu masalah yang saat ini sedang giat dibenahi oleh pemerintah adalah mengenai pelayanan publik. Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat maupun daerah dan lingkungan badan usaha milik negara atau daerah serta barang atau jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketertiban-ketertiban.

Pada suatu instansi pemerintah selalu dibutuhkan adanya pegawai yang terampil, mampu dan cakap sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan juga dapat meningkatkan

prestasi kerja yang baik untuk masyarakat maupun instansi pemerintah itu sendiri. Karena begitu tingginya tuntutan akan kompetensi Sumber Daya Manusia dan pentingnya kedudukan manusia dalam instansi pemerintah, maka peran atasan atau pimpinan sangat penting untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya ataupun tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2005:2) mengatakan Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sebagai bagian dari sebuah sistem dalam organisasi, fungsi penting manajemen sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas perjalanan organisasi. Karena fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi sangat vital sehingga apabila terjadi disfungsi dalam manajemen sumberdaya manusia akan berpengaruh terhadap keseluruhan dalam organisasi. Untuk meningkatkan dan pelaksanaan pembinaan Aparatur Sipil Negara atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karir yang difokuskan kepada prestasi kerja, maka setiap Aparatur Sipil Negara yang memenuhi syarat dapat dinaikkan pangkatnya. Kenaikan pangkat pangkat tersebut merupakan penghargaan yang diberikan terhadap prestasi kerja dan pengabdian ASN terhadap negara.

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS), adalah penghargaan atas prestasi kerja dan pengabdian kepada Negara setelah melalui persyaratan tertentu. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai pendorong bagi PNS

untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdianya. Kenaikan pangkat, juga merupakan salah satu elemen penting dalam pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan 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.

Salah satunya OPD yang telah melaksanakan sistem pelayanan online adalah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Pekanbaru. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru membuat inovasi baru melalui Kasubbid Pengangkatan dan Kepangkatan yaitu dengan membuat sistem kenaikan pangkat tanpa berkas, yaitu sebuah sistem mendaftarkan kenaikan pangkat bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berada di wilayah pemerintah daerah Kota Pekanbaru, dimana ASN tidak perlu lagi datang ke BKPSDM Kota Pekanbaru untuk mengurus kenaikan pangkat mereka dengan berkas yang tebal, semua dialihkan melalui sistem online melalui sebuah aplikasi, ini merupakan sebuah inovasi terbaru yang dilakukan bidang pengangkatan dan kepangkatan dan baru dilakukan hanya di BKPSDM Kota Pekanbaru.

Uraian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan Peraturan Pemerintah Kota Pekanbaru Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian

daerah, salah satu uraian tugas yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru adalah Pelayanan Kenaikan Pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang merupakan salah satu penjabaran tugas dari mutasi kepegawaian. Secara umum, kenaikan pangkat bagi PNS setiap tahun dilaksanakan sebanyak 2 (dua) periode yaitu : Periode 1 April dan Periode 1 Oktober.

Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.

Pada Pasal 6 ayat (1) bagian ketiga Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang:

- a) tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- b) melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; dan
- c) dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.

Adapun sistem Kenaikan pangkat di BKPSDM Kota Pekanbaru dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.1  
Sistem Kenaikan Pangkat

Sumber: BKPSDM Kota Pekanbaru, 2020.

Pada gambar 1.1 diatas, dijelaskan bahwa secara umum kenaikan pangkat bagi PNS pada BKPSDM Kota Pekanbaru yang dilaksanakan setiap tahunnya sebanyak 2 (dua) periode yaitu: Periode 1 April dan Periode 1 Oktober.

Selanjutnya Pasal 7 ayat (1) Kenaikan pangkat reguler sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, dapat diberikan setingkat lebih tinggi apabila :

- a) sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir; dan
- b) setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Ada 3 (tiga) jenis kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), yakni Kenaikan Pangkat Reguler, Kenaikan Pangkat Pilihan Jabatan Fungsional tertentu dan Kenaikan Pangkat Pilihan Jabatan Struktural. Masing-masing memiliki persyaratan yang berbeda-beda. Dan berikut ini beberapa persyaratannya:



**1. Syarat Kenaikan Pangkat REGULER :**

- a) Sudah 4 tahun dalam pangkat terakhir;
- b) Foto kopi SK terakhir (legalisir);
- c) SKP, Capaian SKP (Penilaian Prestasi Kerja 2 Tahun terakhir sekurang-kurangnya bernilai baik).

**2. Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan Jabatan Fungsional tertentu**

- a) Foto kopi SK terakhir yang telah dilegalisir
- b) Foto kopi SK Jabatan Fungsional Tertentu yang telah dilegalisir
- c) SKP, Capaian SKP (Penilaian Prestasi Kerja 2 Tahun terakhir sekurang-kurangnya bernilai baik)
- d) Penilaian Angka Kredit (PAK)

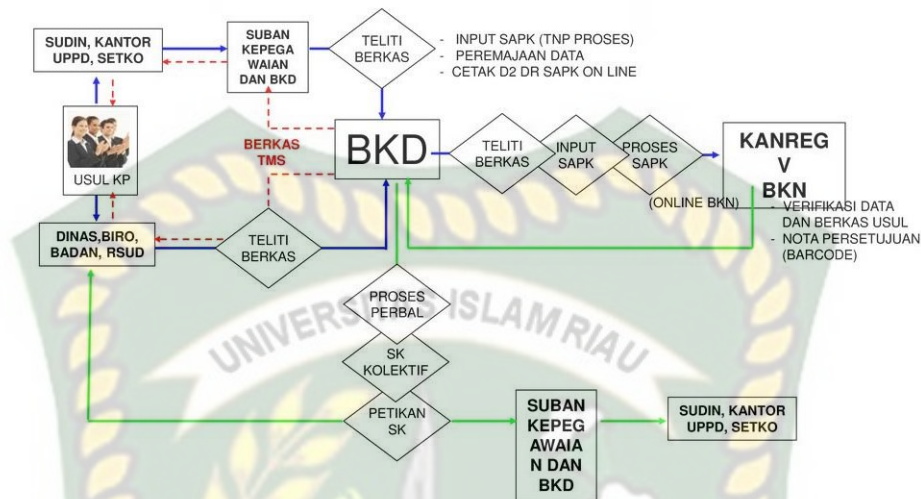
**3. Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan Jabatan Struktural**

- a) Sudah 4 tahun dalam pangkat terakhir
- b) Foto kopi SK terakhir yang telah dilegalisir
- c) Foto kopi SK Jabatan yang telah dilegalisir
- d) Foto kopi SK Pelantikan
- e) SPMT (Surat Perintah Melaksanakan Tugas)
- f) SKP, Capaian SKP (Penilaian Prestasi Kerja 2 Tahun terakhir sekurang-kurangnya bernilai baik)

Selanjutnya, mekanisme kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil di

Kota Pekanbaru dapat dilihat pada bagan berikut ini:

**ALUR PROSES KENAIKAN PANGKAT  
(MELALUI SAPK ONLINE)**



Gambar 1.1  
Mekanisme Kenaikan Pangkat

Dari gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa kenaikan pangkat untuk periode 1 April dan untuk periode 1 Oktober, Badan Kepegawaian Daerah menyampaikan surat kepada seluruh Kepala SKPD, untuk segera mengajukan permohonan kenaikan pangkat bagi PNS di lingkungannya, dilengkapi dengan syarat-syarat sebagaimana ketentuan yang ada, kemudian BKPSDM melaksanakan penelitian terhadap berkas yang disampaikan, termasuk merekapitulasi sesuai dengan Golongan Ruang, permohonan dilakukan melalui Gubernur Provinsi Riau, dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Provinsi Riau, yang selanjutnya disampaikan ke BKN Kantor Regional Pekanbaru. Sedangkan untuk Golongan IV/c keatas, dari BKD Provinsi Riau disampaikan pada Badan Kepegawaian Negara, selanjutnya diproses di Sekretariat Negara untuk ditandatangani Presiden. Di BKN Kantor Regional Pekanbaru, dilaksanakan penelitian berkas sesuai Golongan Ruang, yang bila dinyatakan lengkap maka

dikeluarkan Nota Persetujuan Teknis Kenaikan Pangkat. Sedangkan berkas yang tidak lengkap, agar dilengkapi kembali sedang yang tidak memenuhi syarat, berkas dikembalikan. Penyerahan Petikan Surat Keputusan kenaikan Pangkat kepada Pengelola Kepegawaian yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian setiap OPD untuk diteruskan kepada masing-masing PNS yang naik pangkat pada periode tersebut.

Hal ini lah yang didasari oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru sebagai suatu instansi pemerintahan yang menyajikan pelayanan dalam penyediaan Pegawai yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas maupun institusi lainnya di lingkungan pemerintahan Kota Pekanbaru. Sebagai unsur pelaksana, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru telah memiliki Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) dalam rangka meningkatkan administrasi kenaikan pangkat Pegawai, pengelolaan data informasi Pegawai, pelaksanaan pemutakhiran data Pegawai, pelaksanaan pengumpulan, penyimpanan dan pemeliharaan dan serta Dokumentasi kepegawaian. Oleh karena itu, para Pegawai harus mengandalkan kemampuan dalam bekerja, loyalitas dalam bekerja sehingga dapat memberikan karakter khusus Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Hal tersebut menjadi satu perwujudan agar dapat menarik kepercayaan masyarakat yang semakin berkurang terhadap pelayanan instansi pemerintah.

Berdasarkan observasi awal penulis, permasalahan Sebagai bentuk pelayanan yang baik terhadap PNS Kota Pekanbaru, Petikan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat diharapkan dapat disampaikan kepada Pengelola Kepegawaian

OPD paling lambat sesuai dengan TMT (Terhitung Mulai Tanggal) kenaikan pangkat. Dengan adanya hal tersebut maka administrasi penggajian bagi PNS yang bersangkutan dapat segera disesuaikan sebagaimana Pangkat/Golongan Ruang yang baru. Berikut tabel jumlah Kenaikan Pangkat PNS Kota Pekanbaru berdasarkan data yang ada:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Kenaikan Pangkat PNS Kota Pekanbaru**  
**Periode Oktober Tahun 2019 dan April Tahun 2020**

No	Uraian	Jumlah	Penyerahan Petikan SK sebelum TMT	Keterlambatan Penyerahan SK setelah TMT
1.	Kenaikan pangkat PNS Kota Pekanbaru periode 1 Oktober 2019	1.037 Orang	345 Orang	692 Orang
2.	Kenaikan Pangkat periode 1 April 2020	1.261 orang	684 orang	577 orang

Sumber data : Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru, Maret 2020.

Berdasarkan tabel diatas, usulan kenaikan pangkat PNS Kota Pekanbaru periode 1 Oktober 2019 sebanyak 1.037 Orang, maka yang dapat dilayani tepat waktu (penyerahan Petikan SK sebelum 1 Oktober 2019) hanya 345 orang (33,27 %), sedangkan sisanya terlambat, yaitu sebanyak 692 orang petikan SK diserahkan pada tanggal 25 Oktober 2019 dan 110 orang, sehingga yang terlambat sebanyak 66,73 %. Sedangkan untuk periode 1 April 2020, dari 1.261 orang yang mengajukan kenaikan pangkat, 684 Petikan SK (54,24 %) diserahkan tepat waktu (sebelum 1 April 2020), sedangkan sisanya 577 Petikan SK (45,76%) mengalami keterlambatan.

Berdasarkan beberapa fakta dijumpai, permasalahan terkait proses kenaikan pangkat pada BKPSDM Kota Pekanbaru adalah:

1. Dilihat dari Waktu Pelayanan BKPSDM Kota Pekanbaru yaitu keterlambatan pelayanan kenaikan pangkat, hal ini dibuktikan dengan terlampauinya waktu berlakunya kenaikan pangkat (terhitung mulai tanggal/TMT) dengan penyampaian Petikan Surat Keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian tentang Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara, fakta dilapangan bahwa kenaikan pangkat Periode April dengan TMT 01-04-2018, SK diterima oleh PNS yang bersangkutan di bulan Mei atau bahkan ada yang di bulan Juni dengan alasan adanya kesalahan nama, pangkat, tanggal lahir ataupun gelar, begitu juga periode Oktober TMT 01-10-2018 SK diterima pada bulan November atau awal Desember, sehingga waktu penyelesaian berdasarkan SOP yang harusnya memerlukan waktu 2 (dua) bulan menjadi 3-4 bulan, oleh karena itu sering terjadi rapelan gaji atas keterlambatan penerbitan SK pangkat tersebut;
2. Dilhat dari mekanisme, yaitu dalam administrasi kenaikan pangkat, bagi ASN dengan golongan II/d (pengatur Tk. I) dan golongan III/d (penata Tk. I) yang akan naik pangkat, harus mengikuti lulus ujian penyesuaian kenaikan pangkat (UKPPI) sebagai salah satu syaratnya, akan tetapi dalam proses pemberkasan beberapa berkas ditemukan tidak melampirkan Surat Keterangan Lulus ujian tersebut, UKKPI adalah salah satu syarat, sebagaimana ketentuan penyesuaian ijazah sesuai Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2011;

3. Dilihat dari Akurasi Pelayanan, berkaitan dengan ketelitian petugas, masih terdapat kesalahan pengetikan NIP ataupun tanggal lahir dalam SK;
4. Dalam komponen Kelengkapan Persyaratan Pelayanan kenaikan pangkat di BKPSDM Kota Pekanbaru adanya Syarat Administrasi seperti: Fotokopi Kartu Pegawai (Karpeg); Fotokopi Keputusan Pangkat terakhir; Fotokopi Ijazah terakhir dan transkrip nilai dilegalisir Sekolah/PTN/PTS; Fotokopi Keputusan Tugas Belajar/Surat Izin Belajar; Asli Surat Keterangan Uraian Tugas Pokok yang ditandatangani Pejabat Struktural minimal eselon II; Fotokopi Surat Tanda Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah; Fotokopi Penilaian Prestasi Kerja selama 2 tahun terakhir, sering dijumpai bahwa adanya penilaian prestasi kerja yang tidak naik selama 2 (dua) tahun terakhir, sehingga tidak bisa untuk dilanjutkan dalam proses selanjutnya, karena berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, menyatakan bahwa Setiap penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir. Sehingga jika nilai dalam SKPnya adalah cukup apalagi kurang berarti tidak dapat dinaikkan pangkatnya.

Pelayanan kenaikan pangkat banyak yang mengalami keterlambatan, sebagai akibat terlambatnya kelengkapan berkas untuk kenaikan pangkat dari SKPD dimana PNS bekerja serta sebab-sebab lain yang ikut menentukan proses kenaikan pangkat bagi PNS, diantaranya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dan Badan Kepegawaian Negara. Dengan adanya keterlambatan tersebut maka pelayanan kenaikan pangkat

yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru juga mengalami keterlambatan, yang pada akhirnya pengeluaran Petikan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat juga mengalami keterlambatan. Sebagai upaya pelayanan administrasi kepegawaian yang tepat waktu, maka diperlukan kepedulian semua pihak, baik PNS yang bersangkutan, Pengelola Kepegawaian SKPD, Atasan Langsung dan Kepala SKPD dimana PNS tersebut berada, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru (BKPSDM) Kota, BKD Provinsi maupun Badan Kepegawaian Negara (BKN) Regional XII Pekanbaru.

Dari Latar belakang diatas, Setidaknya PNS bersangkutan bisa segera memproses pemberkasannya agar saat jatuh tempo, baik naik pangkat sudah bisa menerima haknya. Mereka yang naik pangkat bisa menerima pendapatan sesuai kepangkatannya tepat hari jatuh temponya, tentu harus dilakukan suatu penelitian yang lebih lanjut. Maka penulis tertarik untuk mendalami dan meneliti tentang **“Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di latar belakang, maka persoalan yang mengitari kajian penelitian ini antara lain Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Kota Pekanbaru sebagai leading sektor dalam segala urusan administrasi kepegawaian dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru tentu saja juga memiliki fungsi pelayanan, dimana

salah satunya adalah pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Maka perumusan masalah dalam rangka penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?
2. Faktor apa saja yang menjadi kendala dalam sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan penulis, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang bagaimana sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan faktor dan kendala dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

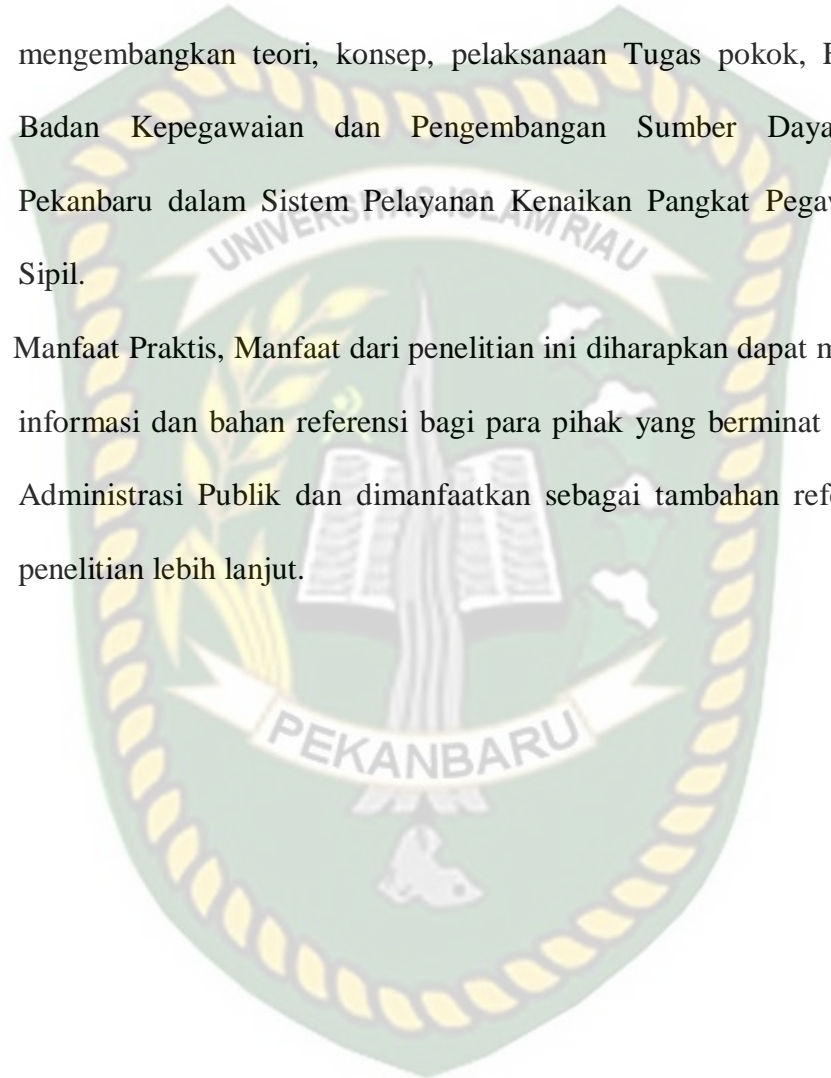
Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau solusi kepada pemerintah, instansi terkait, dan ASN tentang hal yang



harus dilakukan dalam sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

2. Manfaat Teoritis, Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori, konsep, pelaksanaan Tugas pokok, Fungsi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pekanbaru dalam Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
3. Manfaat Praktis, Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi bagi para pihak yang berminat mendalami Administrasi Publik dan dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

Kajian pustaka merupakan uraian tentang teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan masalah penelitian sekaligus juga menjadi landasan teori dalam penelitian. Penulis akan menjabarkan teori tentang Pelaksanaan Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil serta landasan teori lainnya yang berhubungan dengan aspek-aspek yang diteliti, sebagai berikut :

##### 2.1.1. Konsep Administrasi Publik

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Administrasi dalam arti sempit yaitu kegiatan tata usaha seperti tulis menulis, surat menyurat.

Pengertian administrasi secara luas menurut Siagian yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011:3) mengatakan:

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang di tentukan sebelumnya.

Gie yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011:3) mengemukakan bahwa:

Administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan sekelompok orang di dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menyimpulkan, bahwa

administrasi merupakan suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam pencapaian suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam pencapaian suatu

tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa bekerja sendiri serta membutuhkan orang lain dalam pencapaian tujuannya.

Administrasi merupakan faktor yang paling penting bagi suatu organisasi ataupun perusahaan dalam penyelenggaraan kehidupan sehari-hari. Maju mundurnya suatu perusahaan, tergantung pada baik tidaknya system administrasi yang dilaksanakan. Apabila administrasi dalam organisasi tersebut dilakukan dengan baik, maka usaha untuk tercapai tujuannya akan berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana kerja, serta menghabiskan waktu dan juga biaya yang banyak.

Berdasarkan Uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa Administrasi adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Setelah mengetahui arti dari administrasi, maka dapat disimpulkan ciri-ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi:

1. Sekelompok orang; adalah kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang;
2. Kerja sama; adalah kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama;
3. Pembagian kerja; adalah kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas;
4. Kegiatan yang runtut dalam suatu proses; adalah kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5. Tujuan; adalah sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama. (Silalahi, 2009:10)

*Administrasi public*, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses dimana sumberdaya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Keban menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurangmampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah(Keban, 2008:4).

Sedangkan menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3) mengemukakan bahwa:

“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam publik.”

Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008: 8) mendefinisikan “Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.”Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas

pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

Menurut Robbins, teori administrasi meliputi :

1. Teori Hubungan Manusia. Teori ini dirintis oleh Elton Mayo. Pengembangan Teori Mayo didasarkan pada penemuannya selama memimpin proyek. Mayo bermaksud menguji hubungan antara produktivitas dengan lingkungan fisik. Mayo menangkap bahwa norma-norma sosial, justru merupakan faktor kunci dalam perilaku kerja individual. Karenanya, rangsangan kenaikan upah tidak memacu pekerja untuk bekerja lebih produktif.
2. Teori Pengambilan Keputusan. Dalam pengambilan keputusan para pemikir menyarankan dipergunakannya statistik, model optimasi, model informasi, dan simulasi. Disamping itu dapat juga dimanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang berasal dari *linear programming*, *critical path scheduling*, *inventory models*, *site location models*, serta berbagai bentuk *resource allocation models*.
3. Teori Perilaku. Teori ini bermaksud untuk mengintegrasikan semua pengetahuan mengenai anggota organisasi, struktur dan prosesnya. Teori ini memahami pentingnya faktor perilaku manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan.
4. Teori Sistem. Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang menampilkan karakteristiknya sebagai penerima masukan, pengolah dan penghasil.

5. Teori Kontigensi. Pada awalnya teori ini dipergunakan pada pengembangan organisasi yang dirancang secara optimal dapat mengadaptasi teknologi dan lingkungan. Teori kontigensia diangkat untuk mencari beberapa karakteristik umum yang melekat pada situasi khusus.

### 2.1.2 Konsep Kebijakan Publik

Pada dasarnya banyak batasan atau definisi apa yang dimaksud dengan kebijakan publik (*public policy*) dalam literatur-literatur ilmu politik. Masing-masing definisi tersebut memberi penekanan yang berbeda-beda. Perbedaan ini timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Sementara di sisi yang lain, pendekatan dan model yang digunakan oleh para ahli pada akhirnya juga akan menentukan bagaimana kebijakan publik tersebut hendak didefinisikan (Winarno, 2007: 16). Definisi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Dye (dalam Syafiie (2006: 105) menyatakan bahwa “kebijakan publik adalah apapun juga yang dipilih pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan (mendiamkan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*)”.

Dye dalam Pasolong (2008:59) mengemukakan bahwa bila pemerintah mengambil suatu keputusan maka harus memiliki tujuan yang jelas, dan kebijakan publik mencakup semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Sementara Friedrich (dalam Winarno 2007: 17) mengemukakan bahwa:

“Kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap

kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu”.

Namun demikian, satu hal yang harus diingat dalam mendefinisikan kebijakan, adalah bahwa pendefinisian kebijakan tetap harus mempunyai pengertian mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah, daripada apa yang diusulkan dalam tindakan mengenai suatu persoalan tertentu. Definisi mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisi tersebut mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan dan tidak semata-mata menyangkut usulan tindakan. Winarno mengemukakan bahwa definisi yang lebih tepat mengenai kebijakan publik adalah sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Anderson (dalam Winarno 2007: 18) yaitu “kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan”. Konsep kebijakan ini dianggap tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan oleh pemerintah.

Tahap-Tahap Kebijakan Publik Lindblom (dalam Winarno 2007: 32) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik. Tahap-tahap kebijakan publik yang dikemukakan oleh Dunn (1998: 22) adalah sebagai berikut:

### 1. Tahap Penyusunan Agenda

Sejumlah aktor yang dipilih dan diangkat untuk merumuskan masalah-masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, karena tidak semua masalah menjadi prioritas dalam agenda kebijakan publik. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

### 2. Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para aktor pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan untuk kemudian dicari solusi pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternative atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah tersebut.

### 3. Tahap Adopsi Kebijakan

Berbagai macam alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para aktor perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi



untuk tindakan lebih lanjut dalam kebijakan publik dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan peradilan.

#### 4. Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah yang memobilisasi sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini muncul berbagai kepentingan yang akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

#### 5. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat.

Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan. Dilihat dari uraian di atas mengenai tahapan pembuatan kebijakan

publik, maka dapat dimengerti bahwa dalam perumusan kebijakan publik tidaklah mudah. Mengingat banyaknya masalah-masalah yang ada dalam masyarakat tentunya juga membutuhkan pemecahan masalah yang tepat dan sesuai untuk kondisi masyarakat yang ada. Oleh karena itu dalam menentukan kebijakan para aktor harus benar-benar mengkaji dengan tepat sehingga tidak merugikan masyarakat.

### 2.1.3 Konsep Reformasi Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata “bureau” yang berarti meja atau kantor; dan kata “kratia” (*cratein*) yang berarti pemerintah/rakyat. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, Birokrasi disebut dengan “*civil service*”. Selain itu juga sering disebut dengan *public sector*, *public service* atau *public administration*.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan reformasi birokrasi diantaranya:

- a. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- b. Menjadikan negara yang memiliki most-improved bureaucracy;

- c. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- d. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- e. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- f. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Aparatur harus sadar bahwa reformasi birokrasi akan mengubah birokrasi pemerintah menjadi birokrasi yang kuat dan menjadi pemerintahan kelas dunia, yang mampu memberikan fasilitasi dan pelayanan publik yang prima dan bebas dari KKN. Untuk itu, reformasi birokrasi harus dilakukan secara sungguh-sungguh, konsisten, melembaga, bertahap, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, diharapkan akan terbentuk birokrasi yang mampu mendukung dan mempercepat keberhasilan pembangunan di berbagai bidang. Kegiatan ekonomi akan semakin meningkat dan secara agregat akan mendorong pertumbuhan ekonomi lebih tinggi. Dengan kegiatan ekonomi yang semakin luas, akan tersedia basis penerimaan negara yang lebih besar untuk membiayai keberlanjutan reformasi birokrasi dan pembangunan di bidang lainnya yang lebih luas.

#### **2.1.4 Konsep Organisasi**

Organisasi secara umum merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Siagian (2006:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka mencapai suatu

tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Rosenweg (Sufian, 2005:31) organisasi dapat dipandang sebagai:

- a. Sistem sosial, yaitu orang-orang dalam kelompok
- b. Integritas atau kesatuan dari aktivitas-aktivitas orang yang bekerjasama
- c. Orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama.

Menurut Waldo (Syafiie, 2003: 114) *organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative system*, organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu sistem administrasi. Selanjutnya, menyimpulkan definisi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi
2. Terjadi kerjasama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut
3. Berlangsung proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing
4. Didalamnya terjadi hubungan antar individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.

Secara global ada dua jenis organisasi yaitu organisasi publik dan organisasi-organisasi privat/swasta. Organisasi publik ialah organisasi yang bergerak atau melaksanakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan tanpa maksud semata-mata memperoleh keuntungan, sedangkan organisasi privat/swasta ialah organisasi yang bergerak melaksanakan kegiatan-kegiatannya dengan maksud

memperoleh keuntungan atau dengan kata lain organisasi ini memiliki tujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

Organisasi publik ialah organisasi formal milik publik yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang. Dalam negara administratif pemerintah sebagai organisasi publik menjalankan beberapa fungsinya antara lain fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Menurut Siagian (2007:141) dalam suatu negara administrative, pemerintah dengan seluruh jajarannya biasanya dikenal sebagai abdi masyarakat. Dalam bahasa yang sederhana peranan tersebut diharapkan terwujud pemberian berbagai jenis pelayanan yang diperlukan oleh seluruh warga masyarakat.

Menurut Siagian, (2006:25) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Menurut Hamim (2005:24) organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok, harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas sedemikian rupa, member saluran terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Organisasi Formal adalah suatu struktur organisasi yang disusun secara bebas dan fleksibel, dalam organisasi informal keanggotaan seseorang mungkin

hanya tumbuh oleh waktu situasi yang pasti dari hubungan antara para anggota dan bahkan tujuan organisasi tidak rinci dan dalam waktu yang tidak ditentukan.

Dalam organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok, harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas sedemikian rupa, memberi saluran terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dengan setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Tujuan organisasi mempunyai tiga tujuan utama yang saling berhubungan. Tujuan-tujuan tersebut adalah *pertumbuhan, stabilitas, dan interaksi*. Ketiga tujuan organisasi itu akan membedakan bentuk organisasi dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Persamaan dalam tujuan-tujuan tersebut juga telah diteliti oleh para ahli sejalan dengan pengembangan teori system umum.

Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan. Dalam Pendekatan Modern menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukan teori mengenai organisasi tetapi *way of thinking* atau cara berfikir mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisis secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui

keteraturan atau regularitas perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu.

### **2.1.5 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut Stoner yang dikutip oleh Siagian (2013:6), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun menurut Hasibuan (2011:10), “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Simamora (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

### **Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Para ahli menyetujui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda namun pada prinsipnya tetap sama yaitu membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif dengan mengarahkan assets SDM dalam menjalankan aktifitasnya. Menurut Hasibuan (dalam Indrastuti, 2017:3) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial:
  - a. Perencanaan Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
  - b. Pengorganisasian Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
  - c. Pengarahan Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.



- d. Pengendalian Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
2. Fungsi Operasional:
- a. Pengadaan Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan

dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

- f. Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jahari & Sutikno (2008:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

### **2.1.6. Konsep Pelayanan**

Pelayanan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Sedangkan menurut Moenir (2010:26) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi

melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Berbeda dengan Supranto (2006:227) mengatakan bahwa pelayanan atau jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengonsumsi jasa tersebut.

Menurut Philip Kotler dalam Supranto (2006:228) karakteristik jasa dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Intangible* (tidak terwujud), Suatu jasa memiliki sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen.
2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan), Pada umumnya jasa yang diproduksi (dihasilkan) dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka dia akan tetap merupakan bagian dari jasa tersebut.
3. *Variability* (bervariasi), Jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan.
4. *Perishability* (tidak tahan lama), Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Sedangkan menurut Sampara dalam Sinambela (2011:5) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

#### **2.1.6.1 Pelayanan Publik**

Pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan pemerintah, karena salah satu tanggung jawab pemerintah ialah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kualitas pemerintah. Pelayanan publik dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan baik yang bersifat individual maupun kelompok. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidak semua jasa atau pelayanan disediakan oleh pihak swasta, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang tidak disediakan swasta tersebut.

Menurut Sinambela (2011:5) pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi ini sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi (dalam Sinambela, 2011:23), Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan. Pelayanan publik menurut Kurniawan diartikan,

pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian proses atau usaha yang dilakukan perorangan maupun instansi publik untuk mencapai tujuan tertentu atau melaksanakan ketentuan perundangundangan.

Indikator Kualitas Pelayanan Publik Menurut Gaspersz dalam Sutopo (2009 : 31), menyatakan bahwa ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, yaitu :

1. Ketepatan waktu pelayanan, hal-hal yang perlu diperhatikan disini terkait dengan waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan pelayanan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama bagi mereka yang berinteraksi dengan pelanggan eksternal seperti operator telepon, petugas keamanan (Satpam), pengemudi, staf administrasi, kasir, petugas penerima tamu, perawat dan lain-lain;
4. Tanggungjawab, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal;
5. Kelengkapan, berkaitan dengan lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung;

6. Kemudahan mendapatkan pelayanan, berkaitan dengan tempat, banyaknya petugas yang melayani, seperti kasir, staf administrasi, fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan lain-lain;
7. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan ruang tunggu, ruang tempat pelayanan, tempat parkir dan ketersediaan informasi.

Dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan publik khususnya pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Kota Pekanbaru, penulis mencoba mengacu pada beberapa kerangka teori dan model yang dikembangkan oleh beberapa ahli. Dengan mengacu pada kerangka teori yang digunakan para ahli pada penelitian pelayanan publik. Diharapkan kerangka teori tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melihat fenomena yang terjadi dalam pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Kota Pekanbaru, walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan dilapangan (*actionable causes*).

#### **2.1.6.2 Manajemen Pelayanan Publik**

Menurut Moenir (2006:186) manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani.

Sedangkan menurut Ratminto (2005:4) manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

Dari pengertian-pengertian yang di kemukakan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen pelayanan merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen juga daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Pelayanan administratif meliputi:

- a. Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
- b. Tindakan administratif oleh instansi nonpemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

Menurut Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2005 : 146), kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses pelayanan, dan budaya birokrasi.

## 2.1.7 Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

### 2.1.7.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil, Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan “Negeri” berarti negara atau pemerintah, jadi PNS adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara. (Poerwadarminta, 1996:478).

Pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian PNS adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan Negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kraneburg memberikan pengertian dari PNS yaitu pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden, dan sebagainya.

Logemann dengan menggunakan kriteria yang bersifat materiil mencermati hubungan antar Negara dengan Pegawai Negeri sebagai setiap tiap pejabat yang mempunyai hubungan dinas dengan negara.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 ayat (1), (2) dan (3) menyebutkan 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.



Pegawai Aparatur Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS Adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, disingkat dengan pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Jabatan Aparatur Sipil Negara terdiri atas:

- a. Jabatan Administratif. Jabatan Administratif dapat dibagi menjadi 3 yaitu:
  - 1) Jabatan administrator yaitu Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksana seluruh kegiatan pelaksana publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
  - 2) Jabatan pengawas yaitu Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
  - 3) Jabatan pelaksana yaitu Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
- b. Jabatan Fungsional.
- c. Jabatan pimpinan tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara pada instansi Pemerintah.

Pegawai Negeri mempunyai kewajiban untuk memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan perundang-undangan

yang berlaku, dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya Pegawai Negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dengan demikian maka, setiap Pegawai Negeri wajib melaksanakan tugas kedinasan yang telah dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

Sementara itu kewajiban bagi Pegawai Negeri Sipil menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ditetapkan sebagai berikut:

1. Mengucapkan Sumpah/janji PNS
2. Mengucapkan Sumpah/janji jabatan.
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.
4. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
6. Menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan Martabat PNS.
7. Mengutamakan kepentingan Negara dari pada kepentingan sendiri, seorang dan/atau golongan.
8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara atau pemerintah terutama dibidang keuangan, keamanan dan materill
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.

13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier, dan
17. Menaati peraturan yang ditetapkan oleh pejabat berwenang.

Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil Hak Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut Pasal 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian meliputi:

1. Memperoleh gaji yang layak sesuai dengan tanggung jawabnya;
2. Memperoleh cuti;
3. Memperoleh perawatan bagi yang ditimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya;
4. Memperoleh tunjangan bagi yang menderita cacat jasmani atau cacat rohani dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga;
5. Memperoleh uang duka bagi keluarga pegawai yang tewas
6. Memperoleh pensiun bagi yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan;
7. Memperoleh kenaikan pangkat;
8. Menjadi peserta TASPEN dan ASKES.

#### **2.1.7.2 Sistem Pembinaan Pegawai Negeri**

Untuk mencapai pegawai negeri sipil yang benar –benar berguna dan berhasil guna sebagai unsur aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat, pembinaan dilaksanakan dengan system karier dan system prestasi kerja. Sistem karier adalah suatu system kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya

juga menentukan. Sistem Prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan atau naik pangkat didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi kerja dibuktikan secara nyata. Sistem prestasi kerja tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja. (Amanda 2005 ; 28)

Sistem yang dianut dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, menganut sistem karier dan sistem prestasi kerja namun dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. (Pasal 12 ayat (2) UU Nomor 43 Tahun 1999).

### **2.1.7.3 Proses Kenaikan Pangkat**

Menurut Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000, Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar pengkajian. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri atas pengabdian yang telah dilakukan kepada Negara (Pasal 1 angka 1 PP Nomor 99 tahun 2000). Kenaikan pangkat dapat merupakan hak seseorang Pegawai Negeri atau dapat saja merupakan kepercayaan dan penghargaan yang diberikan karena telah menunjukkan prestasi yang tinggi.

Menurut Muchsan, S.H (2000, h.46) yang dimaksud dengan pangkat Pegawai Negeri Sipil adalah:

Kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Sedangkan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka suatu satuan organisasi. Menurut Muchsan (2000:46-48) yang dimaksud Kenaikan Pangkat Reguler adalah:

“Kenaikan pangkat bagi pegawai negeri sipil yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan tanpa terikat pada jabatan yang dipangkunya.”

Jelaslah kiranya bahwa pada prinsipnya kenaikan pangkat reguler adalah merupakan hak seorang Pegawai Negeri Sipil, oleh sebab itu apabila seorang Pegawai Negeri Sipil telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, pada dasarnya harus menundanya. Sedangkan persyaratan yang harus dipenuhi agar seorang pegawai negeri sipil dapat diberikan kenaikan pangkat reguler setingkat lebih tinggi dari pangkat yang dipangkunya, adalah:

1. Telah 4 tahun dalam pangkat yang dimilikinya dan setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan sekurang-kurangnya bernilai baik dalam tahun terakhir, atau
2. Telah 5 tahun dalam pangkat yang dimilikinya dan setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan sekurang-kurangnya bernilai cukup dalam tahun terakhir.

Kenaikan pangkat adalah sebuah program yang dibuat oleh pemerintah yang berupa pemberian penghargaan bagi para PNS yang telah memenuhi syarat

dan memiliki prestasi kerja yang baik. Kenaikan pangkat merupakan hak dari semua PNS baik yang memiliki golongan rendah hingga PNS golongan tertinggi.

Kenaikan pangkat ini memiliki dasar hukum tetap yang sebelumnya sudah mengalami beberapa perubahan yaitu dasar hukum kenaikan pangkat pertama adalah Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1980 kemudian dilakukan perubahan dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 dan pembaharuan terakhir adalah Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 yang semuanya merupakan Peraturan Pemerintah tentang kenaikan pangkat.

Bagi seorang PNS pangkat adalah bentuk dari kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian yang nantinya akan digunakan sebagai dasar utama dalam penggajian. Ketika sudah memenuhi syarat yang ditentukan, seorang PNS akan mendapatkan kenaikan Pangkat. Berdasarkan PP 99 tahun 2000 tentang kenaikan pangkat disebutkan bahwa kenaikan pangkat adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh negara kepada seorang PNS atas kerja dan pengabdian yang telah dilakukan. Kenaikan pangkat bagi PNS secara umum dapat dibagi menjadi 5 (lima) jenis yaitu:

1. Kenaikan Pangkat Pilihan;
2. Kenaikan Pangkat Reguler;
3. Kenaikan Pangkat Anumerta;
4. Kenaikan Pangkat Pengabdian;
5. Kenaikan Pangkat Prajurit Wajib

Sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan

Pangkat Pegawai Negeri Sipil, bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil kepada Negara serta mewujudkan keadilan dalam memberikan penghargaannya, maka kepada Pegawai Negeri Sipil dapat diberikan Kenaikan Pangkat. Selanjutnya dijelaskan bahwa Kenaikan Pangkat bukan merupakan hak Pegawai Negeri Sipil, tetapi merupakan penghargaan atas prestasi kerja dan pengabdian kepada Negara. Secara umum, kenaikan pangkat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan. Periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan pada tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali ditentukan lain yang diatur dengan Peraturan yang berlaku. Sebagaimana Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, kenaikan pangkat reguler, dapat diberikan setingkat lebih tinggi apabila:

1. Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
2. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Sedangkan Pasal 9 menjelaskan bahwa kenaikan pangkat pilihan, diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang:

1. Menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.
2. Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden.
3. Menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa.
4. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
5. Diangkat menjadi Pejabat Negara.
6. Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah.

7. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.
8. Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar.
9. Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan, yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

Kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi apabila:

1. Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir.
2. Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan.
3. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Disamping kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan, sebagaimana Pasal 27 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, maka Pegawai Negeri Sipil dan meninggal dunia atau akan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena batas usia pensiun, dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi, apabila:

1. Memiliki masa bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil selama:
  - a. Sekurang-kurangnya 30 (tiga puluh) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) bulan dalam pangkat terakhir.
  - b. Sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir.
  - c. Sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir.
2. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.



3. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat dalam 1 (satu) tahun terakhir.

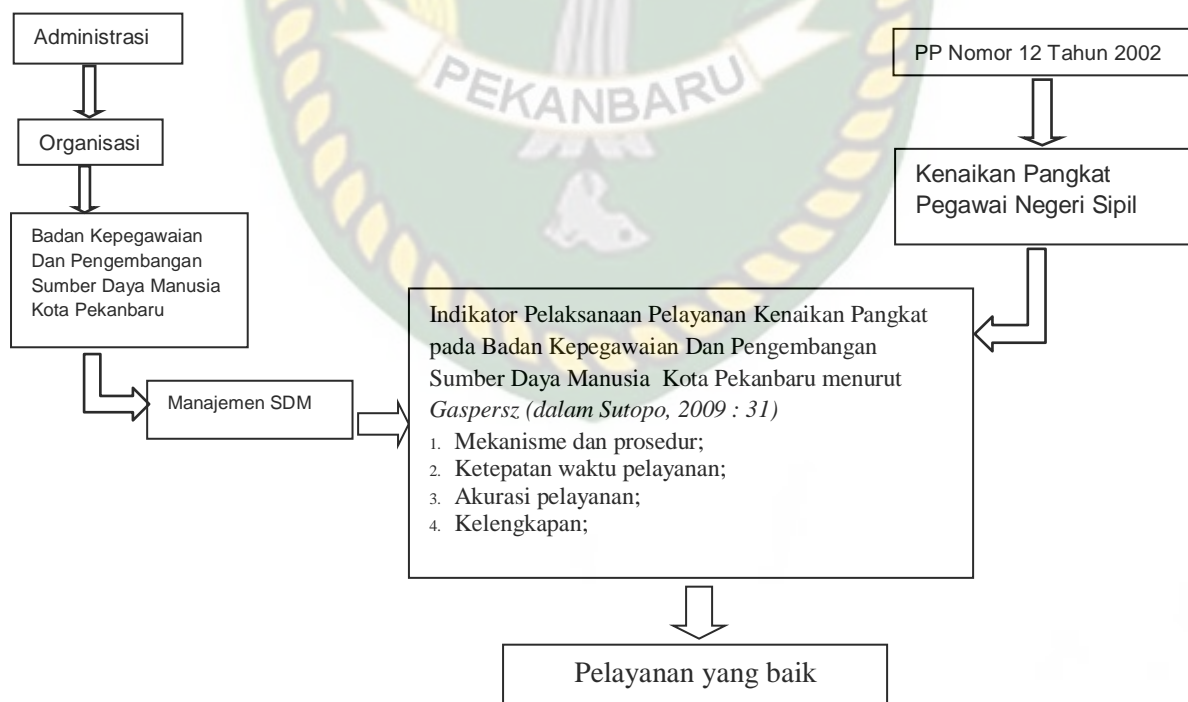
Kenaikan pangkat regular atau disebut juga kenaikan pangkat pada umumnya adalah merupakan hak, maka jika seseorang Pegawai Negeri Sipil telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, tanpa terikat jabatannya dapat dinaikkan pangkatnya, kecuali apabila ada alasan-alasan yang sah untuk menundanya. Kenaikan pangkat pilihan adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang memangku jabatan struktural dan fungsional tertentu yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Sedangkan Kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti proses belajar dan mendapatkan ijazah yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, maka dinaikkan pangkatnya.

## 2.2 Kerangka Pikiran

Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai dimensi-dimensi dalam kualitas pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, yang fokus pada administrasi suatu organisasi pemerintahan yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Dikarenakan fungsi dan tugas BKPSDM Kota Pekanbaru adalah memberikan pelayanan kepada Aparatur Sipil Negara mempunyai kualitas khususnya pelayanan kenaikan pangkat yang menyangkut masa depan ASN dan bisa memberikan atau mendapatkan kenaikan gaji hingga promosi jabatan, sedangkan pendekatan yang diambil dari penelitian ini yaitu manajemen Sumber Daya

Manusia. Salah satu bagian dari manajemen kepegawaian PNS yang terus diperbaiki adalah tentang sistem kenaikan pangkat PNS, yang diwujudkan dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, yang akan dianalisa berdasarkan indikator pelayanan menurut *Gaspersz (dalam Sutopo, 2009 : 31)*, yang terdiri dari indikator: Mekanisme dan prosedur, Ketepatan waktu pelayanan, Akurasi pelayanan, Kelengkapan. Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pikiran Tentang Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru**



*Sumber : Modifikasi penelitian, 2020*

### 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai terkait dengan Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Penelitian yang dilakukan oleh Sirajuddin Saleh dalam Jurnal Eklektika, April 2016, Volume 4 Nomor 1, dengan judul Pelayanan Administrasi Kepegawaian (Mutasi dan Kepangkatan) pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar, menyatakan hasil bahwa Pelayanan administrasi kepangkatan pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar ditinjau dari standar pelayanan dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelayanan yang diberikan kepada pegawai sudah berjalan sesuai dengan prosedur pelayanan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan universitas; (2) Persyaratan pelayanan sudah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan untuk setiap jenis mutasi jabatan dan kepangkatan; (3) Petugas yang memberikan pelayanan sudah jelas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan; (4) Kedisiplinan sebahagian pegawai yang memberikan pelayanan belum sesuai dengan ketentuan jam kerja yang ditetapkan; (5) Kemampuan pegawai menganalisis dan menerapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan mutasi jabatan dan kepangkatan masih perlu ditingkatkan; (6) Sarana dan

prasarana penunjang kenyamanan pelayanan belum sesuai dengan kebutuhan dan standar pelayanan yang ditetapkan.

Selanjutnya penelitian menurut Indah Tri Handayani dalam Jurnal Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Palangkaraya Tahun 2017, tentang Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas, Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas secara umum baik, hanya masih belum optimal, hal ini terlihat pada aspek Ketepatan Waktu dan Akurasi Pelayanan.

Kemudian penelitian oleh Anang Dwinanta dalam Jurnal Ilmiah CIVIS, Volume II, No 1, Januari 2018, mengenai Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus di Kabupaten Semarang), Pada kajian analisis kebijakan publik berkaitan dengan pelayanan kenaikan pangkat PNS ini antara lain bahwa untuk meningkatkan kemampuan Pengelola Kepegawaian SKPD dalam rangka peningkatan pelayanan kenaikan pangkat PNS, diperlukan kebijakan-kebijakan sebagai berikut: 1) bimbingan teknis bagi pengelola Kepegawaian SKPD; 2) monitoring persiapan kenaikan pangkat di SKPD; 3) koordinasi penyelesaian administrasi kenaikan pangkat.

Jika dilihat dari teori tentang Motivasi pelayanan publik (PSM), penelitian terdahulu diambil dari Jurnal Internasional menurut Andersen, Lotte Bøgh; Kjeldsen, Anne Mette (2013), yang mengatakan bahwa Motivasi pelayanan publik (PSM) telah terbukti berhubungan positif dengan kepuasan kerja di sektor publik,

tetapi ada dua kesenjangan dalam literatur. Pertama, tidak hanya PSM tetapi juga motivasi pro-sosial yang diarahkan untuk membantu orang lain (yang disebut orientasi pengguna) dapat memengaruhi kepuasan kerja. Kedua, hubungan antara kepuasan kerja dan dua jenis motivasi sosial, orientasi pengguna PSM, juga dapat ditemukan di sektor swasta. Studi ini menguji apakah kepuasan kerja dikaitkan dengan PSM dan orientasi pengguna, dan apakah hubungan ini berbeda antara pegawai negeri dan swasta.

Selanjutnya dijelaskan juga oleh Osborne, Stephen P.; Radnor, Zoe; Kinder, Tony; Vidal, Isabel (2015), Argumen sentral dari makalah ini adalah bahwa premis-premis yang mendasari banyak teori manajemen publik kontemporer, dengan kedoknya sebagai manajemen publik baru (*New Public Management*), cacat dan telah menyebabkan hasil yang beragam dalam implementasi. Jauh dari menciptakan dasar untuk organisasi layanan publik yang berkelanjutan, teori ini sebenarnya telah merusak keberlanjutannya dengan mendorong pendekatan jangka pendek, introspektif dan transaksional terhadap pemberian layanan publik. Kami menawarkan alternatif untuk ini, berdasarkan kerangka kerja dominan layanan publik untuk pemberian layanan publik. Kami berpendapat bahwa penting bagi *PSO (Public Service Organizations)* untuk bergerak melampaui pendekatan transaksional dan mengambil pendekatan relasional dan layanan dominan publik yang menekankan tiga elemen: membangun hubungan di seluruh sistem pemberian layanan publik; memahami bahwa keberlanjutan berasal dari transformasi pengetahuan pengguna; dan

pemahaman profesional tentang proses pemberian layanan publik yang didasarkan pada hasil bersama yang tidak dapat dicabut dengan pengguna layanan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang ada di halaman berikut ini :

**Tabel 2.1**  
**Jurnal Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama/ Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
<p><b>Sirajuddin Saleh,</b> Jurnal Eklektika, (2016),</p> <p><i>Pelayanan Administrasi Kepegawaian (Mutasi dan Kependidikan)</i></p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa Pelayanan administrasi kepegawaian dari standar pelayanan dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelayanan yang diberikan kepada pegawai sudah berjalan sesuai dengan prosedur pelayanan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan universitas; (2) Persyaratan pelayanan sudah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan untuk setiap jenis mutasi jabatan dan kepegawaian; (3) Petugas yang memberikan pelayanan sudah jelas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan</p>	<p>Pada penelitian ini Sirajuddin menjelaskan tentang bagaimana pelayanan administrasi kepegawaian mengenai mutasi dan kepegawaian, sedangkan peneliti selanjutnya bagaimana sistem pelayanan tentang kepegawaian saja, tetapi sama-sama membahas tentang pelayanan administrasinya.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini membahas analisis pelayanan mencakup semua administrasi kepegawaian sedangkan pada penelitian selanjutnya ini akan meneliti tentang sistem pelayanan kepegawaian berdasarkan indikator menurut Gaspersz.</p>
<p><b>Indah Tri Handayani</b> dalam Jurnal Universitas Muhammadiyah Palangkaraya (2017), <i>Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas</i></p>	<p>Dari hasil penelitian tentang Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas secara umum baik, hanya masih belum optimal, hal ini terlihat pada aspek Ketepatan Waktu dan Akurasi Pelayanan.</p>	<p>Pada penelitian menurut Indah menggambarkan tentang Pelayanan kenaikan pangkat dengan menggunakan teori kualitas pelayanan, persamaan dengan penelitian selanjutnya yaitu sama-sama membahas kenaikan pangkat dengan peraturan yang sama.</p>	<p>Perbedaan penelitian yang diteliti sekarang dengan penelitian Indah bahwa pada penelitian sebelumnya hanya membahas Kualitas pelayanan saja, sedangkan penelitian selanjutnya membahas sistem kenaikan pangkatnya</p>

1	2	3	4
<p><b>Anang Dwinanta</b>, Jurnal Ilmiah CIVIS, (2018), <i>Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus di Kabupaten Semarang)</i></p>	<p>Hasil Penelitian menjelaskan Bahwa Pada kajian analisis kebijakan public berkaitan dengan pelayanan kenaikan pangkat PNS ini antara lain bahwa untuk meningkatkan kemampuan Pengelola Kepegawaian SKPD dalam rangka peningkatan pelayanan kenaikan pangkat PNS, diperlukan kebijakan-kebijakan sebagai berikut:1)bimbingan teknis bagi pengelola Kepegawaian SKPD; 2) monitoring persiapan kenaikan pangkat di SKPD; 3) koordinasi penyelesaian administrasi kenaikan pangkat.</p>	<p>Pada penelitian menurut Anang menjelaskan tentang pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, Persamaan dalam penelitian yang akan diteleti ini, tentang teori manajem Sumber Daya Manusia dan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini yang membahas keseluruhan dari manajemen Pegawai Negeri Sipil, sedangkan pada penelitian selanjutnya dengan yang akan diteliti mengenai manajemen SDM tentang sistem kenaikan pangkat PNS menurut Gaspersz akan membahas sistem yang diterapkan BKPSDM.</p>
<p>Andersen, Lotte Bøgh; Kjeldsen, Anne Mette (2013) <a href="#"><i>International Public Management Journal</i></a> Volume 16, 2013 - <a href="#"><i>Issue 2: Symposium on Advancing Public Service Motivation Research in a Globalized World</i></a></p>	<p>Motivasi pelayanan publik (PSM) telah terbukti berhubungan positif dengan kepuasan kerja di sektor publik, tetapi ada dua kesenjangan dalam literatur. Pertama, tidak hanya PSM tetapi juga motivasi pro-sosial yang diarahkan untuk membantu orang lain (yang disebut orientasi pengguna) dapat memengaruhi kepuasan kerja. Kedua, hubungan antara kepuasan kerja dan dua jenis motivasi sosial, orientasi pengguna PSM, juga dapat ditemukan di sektor swasta.</p>	<p>Pada penelitian ini Andersen menjelaskan tentang motivasi pelayanan publik, sedangkan peneliti selanjutnya bagaimana sistem pelayanan tentang kepangkatan saja, tetapi sama-sama membahas tentang pelayanan publik.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini membahas Motivasi Pelayanan Publik sedangkan pada penelitian selanjutnya ini akan meneliti tentang sistem pelayanan kepangkatan, bukan motivasinya tapi bagaimana pelayanan suatu organisasi.</p>

1	2	3	4
<p><b>Bøgh Andersen, Lotte; Holm Pedersen, Lene</b> (2012)</p> <p><i>International Journal of Public Administration</i>, Bind 35, Nr. 1, 2012, s. 46-57.</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa Literatur motivasi pelayanan publik (PSM) secara tradisional telah mengonsepsikan profesionalisme sebagai identifikasi dengan asosiasi profesional. Sebaliknya, artikel ini membahas profesionalisme sebagai variabel pekerjaan dan mengklaim bahwa profesionalisme berhubungan secara berbeda dengan dimensi PSM dan orientasi pengguna yang berbeda. Dengan menggunakan dua ukuran profesionalisme yang berbeda.</p>	<p>Pada penelitian Lene Dkk ini menjelaskan tentang profesionalisme sebagai variabel pekerjaan dalam PSM, sedangkan peneliti selanjutnya akan membahas sistem pelayanan, persamaan dengan penelitian selanjutnya yaitu sama-sama membahas teori pelayanan.</p>	<p>Perbedaan penelitian yang diteliti sekarang dengan penelitian Lene bahwa pada penelitian sebelumnya hanya membahas pelayanan saja, sedangkan penelitian selanjutnya membahas sistem pelayanan pada suatu organisasi dengan teori yang berbeda.</p>
<p><b>Osborne, Stephen P.; Radnor, Zoe; Kinder, Tony; Vidal, Isabel</b> (2015)</p> <p><a href="#">British Journal of Management, Vol. 26, Issue 3, pp. 424-438, 2015</a></p>	<p>Dari hasil penelitian tentang Penelitian ini menyimpulkan bahwa Sebagai manajemen publik baru (<i>New Public Management</i>). Jauh dari menciptakan dasar untuk organisasi layanan publik yang berkelanjutan, teori ini sebenarnya telah merusak keberlanjutannya dengan mendorong pendekatan jangka pendek, introspektif dan transaksional terhadap pemberian layanan publik, berdasarkan kerangka kerja dominan layanan publik untuk pemberian layanan publik.</p>	<p>Pada penelitian Stepen ini menjelaskan tentang manajemen publik baru (<i>New Public Management</i>), sedangkan peneliti selanjutnya bagaimana sistem pelayanan tentang kepangkatan saja, tetapi sama-sama membahas tentang manajemen publik.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini membahas manajemen publik baru (<i>New Public Management</i>).sedangkan pada penelitian selanjutnya ini akan meneliti tentang sistem pelayanan kepangkatan, bukan managementnya tapi bagaimana sistem pelayanan suatu organisasi.</p>
<p><b>Rolin J. Lena</b> Jurnal administrasi publik No.03 vol.040 2016</p>	<p>Hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa secara Teoritis kenaikan pangkat merupakan salah satu factor yang cukup besar pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai, khususnya pada kantor pertanahan kota</p>	<p>Pada penelitian menurut Lena menjelaskan tentang Pengaruh Sistem Kenaikan Pangkat Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil,</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini yang membahas pengaruh system kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil terhadap motivasi,</p>



1	2	3	4
Pengaruh Sistem Kenaikan Pangkat Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Pertanahan Kota Sorong	sorong. Sistem kenaikan pangkat berpengaruh positif dan signifikan atau nyata terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Sorong	Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti ini, tentang teori Sistem Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.	sedangkan pada penelitian selanjutnya sistem pelayanan kepangkatan, bukan pengaruh motivasinya tapi bagaimana pelayanan suatu organisasi.
<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>	Hasil Penelitian menjelaskan Bahwa kebijakan sistem kenaikan pangkat tanpa berkas ini merupakan kebijakan baru yang memberikan kemudahan bagi pegawai negeri sipil dalam pengurusan kenaikan pangkat, dengan adanya sistem ini PNS tidak perlu lagi repot dalam mengurus berkas kenaikan pangkat karena semua berkas telah ada hanya tinggal upload dan diusulkan. Selain itu juga hemat waktu, lebih cepat, serta mempermudah PNS selaku objek yang diberikan penghargaan kenaikan pangkat.	Pada penelitian menurut Candra menjelaskan tentang pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti ini, tentang teori manajemn Sumber Daya Manusia dan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.	Perbedaan dalam penelitian ini yang membahas keseluruhan dari manajemen Pegawai Negeri Sipil, sedangkan pada penelitian selanjutnya dengan yang akan diteliti mengenai manajemen SDM tentang sistem kenaikan pangkat PNS menurut Gaspersz akan membahas sistem yang diterapkan BKPSDM.

Sumber : Modifikasi Peneliti, 2020

## 2.4. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan generalisasi berbagai macam gejala-gejala tertentu yang berkaitan satu sama lain sehingga data yang dipakai untuk mendeskripsikan sesuatu sebagai gejala yang sama.

Untuk menghilangkan dan menghindari dari kesalahan pemahaman beberapa konsep ataupun istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dijelaskan dalam konsep operasional sebagai berikut:

1. **Kebijakan Publik (*Public Policy*)** adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling bergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.
2. **Pelayanan** adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.
3. **Pelayanan Publik** diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan.
4. **Manajemen Pelayanan** adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani.
5. **Kenaikan Pangkat** adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS terhadap Negara.
6. **Pegawai Negeri Sipil** adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundang-

undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan serta digaji menurut peraturan yang berlaku.

7. **Mekanisme adalah** Alur pengajuan kenaikan pangkat PNS bersangkutan dan berhubungan dengan Pejabat Pembina Kepegawaian pada masing-masing instansi. Jika berbagai berkas atau dokumen untuk syarat kenaikan pangkat PNS telah lengkap maka selanjutnya dapat menyerahkan berkas tersebut pada Badan Kepegawaian Negara (BKN).
8. **Ketepatan waktu pelayanan**, hal-hal yang perlu diperhatikan disini terkait dengan waktu tunggu dan waktu proses;
9. **Akurasi pelayanan**, berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan pelayanan.
10. **Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru** adalah unsur yang menyelenggarakan urusan Pemerintahan Daerah bidang Kepegawaian, Pendidikan, Pelatihandan Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Kota Pekanbaru Nomor 9 Tahun 2016.

## 2.5.Operasional Variabel

Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.2 : Operasional Variabel Penelitian Tentang Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.**

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1	3	3	4
<p><i>Pelaksana Pelayanan Publik yang selanjutnya disebut Pelaksana adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam Organisasi Penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.” (Menurut Pasalong (2010:128)</i></p>	<p>Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil</p>	Mekanisme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada tidaknya SOP;</li> <li>2. Prosedur pelayanan dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku</li> </ol>
		Ketepatan waktu pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jangka waktu penyelesaian;</li> <li>2. Disiplin Pegawai Pelayanan.</li> </ol>
		Akurasi pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reliabilitas pelayanan;</li> <li>2. Ketelitian Petugas Pelayanan.</li> </ol>
		Kelengkapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan sarana dan prasarana;</li> <li>2. Fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan informasi.</li> </ol>

Sumber :Modifikasi Peneliti, 2020

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Tipe/ 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. Dikatakan Pendekatan deskriptif yaitu suatu jenis penelitian yang dimaksud untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan. Singarimbun (2011:8).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan 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 sedang diteliti (Sugiyono, 2009:11). Metode kualitatif ini akan menghasilkan penemuan berupa ucapan atau tulisan dan sebagainya yang mendukung proses penelitian.

Sedangkan Metode penelitian Deskriptif kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh di lapangan. Teori penelitian Kualitatif Deskripsi yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian selayaknya adalah tempat dimana peneliti melakukan dan mendapatkan sumber-sumber dan data penelitian yang utama Lokasi. Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dalam melaksanakan peran tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dimaksud sumber data penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Untuk menggali data-data tersebut, maka penelitian ini dilakukan pada komponen yang berhubungan dengan pelaksanaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.

Data yang dilakukan dalam penelitian ini bersumber dari para informan. Informan yang dimaksud adalah orang-orang yang dianggap mengetahui benar suatu 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 dalam proses penelitian ditambah dengan dokumen-dokumen dan catatan yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dokumen tersebut tidak lain adalah sumber data yang berwujud data arsip, laporan, dan peraturan-peraturan tertentu serta gambar atau foto yang dapat mendukung peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun sumber data tersebut antara lain:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari respon. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari lokasi penelitian dengan cara hasil pertemuan *face to face* (tatap muka). Data primer yang dibutuhkan adalah data yang berhubungan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.
2. Data sekunder adalah merupakan data yang didapat dari berbagai sumber di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru berupa dokumen, jurnal, catatan buku arsip, Keberadaan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, hal ini yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

### 3.4 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong 2008:97). Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) Informan penelitian, yaitu:

1. Informan Kunci (*key informan*) merupakan mereka yang mengetahui atau yang sangat memahami permasalahan yang diteliti; terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Sekretaris, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kepangkatan;
2. Informan Utama (*main informan*) merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, terdiri dari Pegawai Negeri

Sipil yang naik pangkat melalui periode Oktober 2019 di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini informan penelitian Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 14 (empat belas) orang, dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

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

No	Informan	Jabatan	Jumlah
1.	Informan Kunci ( <i>key informan</i> )	1. Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru	1 Orang
		2. Kepala Bidang Mutasi dan Promosi	1 Orang
		3. Kepala Sub Bidang Kepangkatan	1 Orang
		4. Staf Subbid Kepangkatan	1 Orang
Jumlah Informan Kunci			<b>4 orang</b>
2.	Informan Utama ( <i>main informan</i> )	Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat periode Oktober 2019 di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru	<b>10 Orang</b>
<b>Total Informan Penelitian</b>			<b>14 Orang</b>

Sumber : Olahan Peneliti, Tahun 2020

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Menurut Sugiyono pengumpul data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara.



Dalam suatu penelitian, teknik pengumpulan data menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena tujuan utama dari penelitian itu adalah untuk mendapatkan informasi dilapangan. 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). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Interview* (wawancara)

Teknik wawancara ditandai dengan adanya komunikasi verbal antara peneliti dengan informan yang berkaitan dengan substansi penelitian. Dalam penelitian ini, teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data melalui keterangan-keterangan lisan secara bercakap-cakap dan bertatap muka dengan orang yang memberikan keterangan kepada peneliti (Mardlis, 2006:21). Wawancara pada penelitian ini memberikan pertanyaan seputar pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil berdasarkan indikator yang ada pada bab sebelumnya, ditujukan pada informan kunci dan informan utama yaitu Pejabat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

2. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Observasi yang dilakukan peneliti pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota

Pekanbaru berupa sikap/ perilaku dan kinerja dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, selain itu kondisi lingkungan kerja dan beberapa pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru tersebut.

### 3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi. Dokumentasi dilakukan terhadap laporan yang telah dipublikasikan ataupun dari buku-buku pustaka yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2008). Dokumentasi dalam hal ini berupa struktur organisasi, profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, uraian tugas dan analisis jabatan serta Peraturan yang terkait dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan pada setting alamiah dikaitkan dengan sumber data primer, observasi dengan cara dokumentasi dan wawancara. Langkah penelitian dalam pengumpulan data yaitu:

1. Mendatangi lokasi penelitian (*getting in*) dengan segala macam persyaratan yang sudah dipenuhi dan memperoleh penerimaan dari orang-orang atau informan akan didekati.
2. Menguraikan dan menjelaskan Kondisi saat berada di lokasi penelitian (*getting along*) berusaha melakukan hubungan langsung secara pribadi yang akrab dengan subjek penelitian.

3. Mengumpulkan data (*logging data*) dengan teknik sebagai berikut :
  - a) wawancara mendalam (*in depth interview*) ;
  - b) observasi ;
  - c) dokumentasi.

### 3.6 Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisa Kualitatif Deskriptif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Setelah mengumpulkan dan mengklasifikasikan data yang dibutuhkan peneliti kemudian menganalisa sesuai dengan segala obyek yang diteliti dan menginterpretasikan fenomena-fenomena yang ada. Sehingga dari interpretasi ini dapat memberikan suatu deskripsi dan gambaran mengenai masalah yang diteliti. Pengklasifikasikan dalam teknik analisa data ini dimaksudkan untuk mempermudah peneliti dalam menganalisa permasalahan secara sistematis (Koentjaraningrat, 2007:25).

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu suatu cara menarik kesimpulan dengan memberikan gambaran atau menjabarkan terhadap data yang terkumpul dalam bentuk uraian kalimat sehingga pada akhirnya dapat mengantarkan pada kesimpulan. Proses analisis data dilakukan sejak data-data diperoleh dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber baik itu dari hasil wawancara, catatan-catatan lapangan, dokumen pribadi, gambar, dan sebagainya. Setelah data dibaca, dipelajari, dan ditelaah peneliti menggunakan data tersebut sesuai relevansi penelitian.

Dengan demikian penulis menarik kesimpulan bahwa teknik analisis data dimulai dengan pencatatan data di lapangan kemudian ditulis kembali dalam bentuk dan kategori data, setelah direduksi dan disesuaikan dengan fokus masalah penelitian. Selanjutnya data dianalisis dan diperiksa keabsahannya untuk disimpulkan.

### 3.7 Jadwal Kegiatan Penelitian

**Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian, Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.**

No	Jenis Kegiatan	Bulan dan Minggu ke Tahun 2020																			
		Agustus				September				Oktober				November				Desember			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan dan Penyusunan UP	X	X																		
2	Seminar UP		X	X	X	X															
3	Riset			X	X	X	X														
4	Penelitian Lapangan				X	X	X	X	X												
5	Pengolahan dan Analisis Data					X	X	X	X	X	X										
6	Konsultasi dan Bimbingan Tesis								X	X	X	X	X	X							
7	Ujian Tesis													X	X	X	X				
8	Revisi dan Pengesahan Tesis																	X	X		
9	Pengadaan dan Penyerahan Tesis																			X	X

*Catatan : Jadwal diatas sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan proses penelitian.*

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

Pekanbaru menjadi kota tempat pusat pemerintahan Provinsi Riau sehingga dibangun gedung-gedung Pemerintahan Provinsi Riau seperti Kantor Gubernur, Kantor Dewan Perwakilan Rakyat dan berbagai dinas pemerintah lainnya. Pembentukan organisasi atau kelembagaan di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang kemudian berhasil ditetapkan PERDA Kota Pekanbaru yaitu berdasarkan Peraturan Daerah pembentukan dan susunan 43 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di tahun 2017 terdiri dari 31 OPD dan 12 Kecamatan sebelum pemekaran ditahun 2019, berikut 31 OPD baru di jajaran Pemko Pekanbaru:

1. Sekretariat Daerah Kota (Setdako) Pekanbaru dengan tipe A
2. Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru tipe A
3. Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru tipe A
4. Dinas Pendidikan (Disdik) tipe A
5. Dinas Kesehatan (Diskes) tipe A
6. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang tipe A
7. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman tipe B
8. Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) tipe A
9. Dinas Sosial (Dinsos) tipe B
10. Dinas Pemadam Kebakaran (Damkar) tipe B
11. Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) tipe B
12. Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) tipe B
13. Dinas Pangan tipe B
14. Dinas Pertanahan tipe B
15. Dinas Lingkungan Hidup (DLH) tipe A
16. Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil tipe A
17. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana tipe B
18. Dinas Perhubungan tipe B
19. Dinas Komunikasi, Informatika, Stasistika dan Persandian tipe B
20. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah tipe B
21. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu tipe A
22. Dinas Pemuda dan Olahraga tipe B

23. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tipe A
24. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan tipe B
25. Dinas Pertanian dan Perikanan tipe B
26. Dinas Perdagangan dan Perindustrian tipe A
27. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tipe A
28. Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) tipe B
29. Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) tipe B
30. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) tipe A
31. Badan Pendapatan Daerah tipe A.

#### **4.1 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru**

##### **4.1.1 Gambaran Umum**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru merupakan bagian dari suatu tatanan pemerintahan yang memegang peranan di dalam manajemen kepegawaian di Indonesia pada umumnya dan di Kota Pekanbaru pada khususnya, yaitu sebagai fasilitator serta sebagai dinamisator. Pemerintah bertindak mewakili kepentingan seluruh masyarakat, sehingga dalam menjalankan peranan tersebut, Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru berkewajiban untuk meningkatkan manajemen pemerintahan yang lebih efisien, efektif, bersih, akuntabel serta berorientasi pada hasil.

Sejalan dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sebagai Lembaga Teknis Daerah berbentuk badan yang menyelenggarakan fungsi-fungsi administratif sekaligus menyusun konsep-konsep, gagasan gagasan dan terobosan-terobosan dibidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen

kepegawaian dari mulai pengadaan sampai dengan pemberhentian pegawai secara optimal dalam upaya mewujudkan sumber daya manusia (SDM) aparatur sebagai motor penggerak sistem organisasi pemerintahan Kota Pekanbaru.

Salah satu konsekuensi logis dari posisi serta kondisi tersebut, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus mampu meningkatkan kualitas kinerja khususnya dalam memberikan pelayanan, baik dalam kerangka perwujudan kesejahteraan pegawai maupun peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, LKIP BKPSDM Kota Pekanbaru Tahun 2018/2019 terutama untuk menghadapi persaingan global dan kinerja pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru berkedudukan di Komplek Perkantoran Walikota Jalan Badak, Kulim – Pekanbaru.

#### **4.2.2 Visi dan Misi**

Visi Dan Misi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, sebagai berikut :

##### **a. Visi**

Visi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut :

*“Terwujudnya Pelayanan Kepegawaian yang Profesional, Efektif dan Efisien”.*

## b. Misi

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, diperlukan perumusan misi yang jelas dan merupakan pernyataan tentang tujuan pembangunan jangka menengah secara terfokus dan berindikator yang jelas dan terukur.

Adapun **MISI** Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dalam upaya menunjang keberhasilan visi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan dibidang kepegawaian yang tertib, cepat, tepat, akurat dan akuntabel.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang cerdas dan komunikatif dalam memberikan pelayanan.
3. Mengembangkan sistem pelayanan berbasis informasi teknologi (web).

### 4.2.3. Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 115 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, BKPSDM Kota Pekanbaru sebagai sentral pelayanan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

1. **Kepala Badan** Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan penunjang bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan & tugas pembantuan lainnya. Dengan menyelenggarakan fungsi :



- a. perencanaan serta pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. perencanaan dan perumusan kebijakan dibidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- c. pembinaan dan pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- d. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
- e. pengelolaan Sistem Informasi Pegawai Negeri Sipil.
- f. pengoordinasian program dan kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- g. pengoordinasian, kerjasama atau penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- h. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. **Sekretaris** mempunyai tugas merencanakan, menyusun, merumuskan dan melaksanakan program kerja Sekretariat berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. penyusunan, perumusan dan pelaksanaan program kerja kesekretariatan berdasarkan ketentuan peraturan perundangundangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. pengoordinasian penyusunan rencana kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- c. penyelenggaraan kegiatan administrasi kepegawaian, umum, perlengkapan, keuangan dan penatausahaan aset serta penyusunan program.
- d. pengoordinasian, pembinaan dan perumusan program kerja tahunan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- e. pelaksanaan tugas mewakili Kepala Badan apabila yang bersangkutan berhalangan atau tidak berada di tempat.
- f. pengoordinasian dan pengaturan rapat badan, upacara serta keprotokolan.
- g. pengoordinasian pemeliharaan kebersihan, ketertiban dan keamanan kantor dan lingkungannya, kendaraan dinas dan perlengkapan gedung kantor.
- h. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Umum mempunyai tugas merencanakan, menyusun, merumuskan dan melaksanakan program kerja Sub Bagian Umum berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan program kerja Sub Bagian Keuangan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3) Sub Bagian Program mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan program kerja Sub Bagian Program berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. **Bidang Mutasi dan Promosi** mempunyai tugas membantu sebagian tugas Kepala Badan dalam melaksanakan sub urusan mutasi dan promosi. Dengan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. perencanaan dan pelaksanaan program kerja Bidang Mutasi dan Promosi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. perumusan kebijakan mutasi dan promosi.
- c. penyelenggaraan proses mutasi dan promosi.
- d. pengoordinasian pelaksanaan mutasi dan promosi.
- e. pelaksanaan verifikasi dokumen mutasi dan promosi.
- f. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan mutasi dan promosi.
- g. pelaksanaan proses penerimaan usulan kenaikan pangkat jabatan struktural dan jabatan fungsional. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi dan Promosi terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Mutasi mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dalam melaksanakan sub urusan mutasi.
- 2) Sub Bidang Kepangkatan mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dalam melaksanakan sub urusan kepangkatan.

3) Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dalam melaksanakan sub urusan pengembangan karir dan promosi. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4. **Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan** mempunyai tugas membantu sebagian tugas Kepala Badan dalam melaksanakan sub urusan penilaian kinerja aparatur dan penghargaan. Dengan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. perencanaan dan pelaksanaan program kerja bidang penilaian kinerja aparatur dan penghargaan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. perumusan kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan.
- c. pengoordinasian kegiatan penilaian kinerja.
- d. pelaksanaan evaluasi hasil penilaian kinerja.
- e. pelaksanaan verifikasi usulan pemberian penghargaan.
- f. pengoordinasian usulan pemberian penghargaan.
- g. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penilaian kinerja dan penghargaan.
- h. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Jabatan Struktural mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan

Penghargaan dalam melaksanakan sub urusan penilaian dan evaluasi kinerja jabatan struktural.

2) Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Jabatan Fungsional mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan dalam melaksanakan sub urusan penilaian dan evaluasi kinerja jabatan fungsional.

3) Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan dalam melaksanakan sub urusan disiplin dan penghargaan.

5. **Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi** mempunyai tugas membantu sebagian tugas Kepala Badan dalam melaksanakan sub urusan pengadaan, pemberhentian dan informasi. Dengan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. perencanaan dan pelaksanaan program kerja bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. perumusan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi.
- c. penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan PNS dan PPPK.
- d. penyelenggaraan pengadaan PNS dan PPPK.
- e. pengoordinasian pelaksanaan administrasi pemberhentian PNS dan PPPK.
- f. pelaksanaan verifikasi dokumen administrasi pemberhentian PNS dan PPPK.

- g. pelaksanaan verifikasi database informasi kepegawaian.
- h. pengoordinasian penyusunan informasi kepegawaian.
- i. pelaksanaan fasilitasi lembaga profesi ASN.
- j. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kegiatan pengadaan, pemberhentian dan pengelolaan informasi.
- k. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi dalam melaksanakan sub urusan pengadaan dan pemberhentian.
- 2) Sub Bidang Data dan Informasi mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi dalam melaksanakan sub urusan data dan informasi.
- 3) Sub Bidang Fasilitasi Profesi ASN mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi dalam melaksanakan sub urusan fasilitasi profesi ASN.

6. **Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur** mempunyai tugas membantu sebagian tugas Kepala Badan dalam melaksanakan sub urusan pengembangan kompetensi aparatur. Dengan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. perencanaan dan pelaksanaan program kerja bidang pengembangan kompetensi aparatur berdasarkan ketentuan peraturan perundangundangan dan petunjuk atasan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b. perumusan kebijakan pengembangan kompetensi.
- c. penyelenggaraan pengembangan kompetensi.
- d. pengoordinasian dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan.
- e. perencanaan kebutuhan diklat penjurangan dan sertifikasi serta diklat teknis fungsional.
- f. pengoordinasian dan kerjasama atau penyelenggaraan kegiatan diklat penjurangan dan sertifikasi.
- g. pengoordinasian dan kerjasama atau penyelenggaraan kegiatan diklat teknis fungsional.
- h. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pengembangan kompetensi.
- i. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Diklat Penjurangan dan Sertifikasi mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dalam melaksanakan sub urusan diklat penjurangan dan sertifikasi.
- 2) Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dalam melaksanakan sub urusan diklat teknis fungsional.

- 3) Sub Bidang Pengembangan Kompetensi mempunyai tugas membantu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dalam melaksanakan sub urusan pengembangan kompetensi.

#### 4.2.4. Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru didukung oleh pegawai dari berbagai tingkat pendidikan, golongan dan eselonering.

##### 1. Berdasarkan Golongan

Untuk melihat tingkat golongan yang dimiliki oleh pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Golongan Pegawai pada BKPSDM Kota Pekanbaru**  
**Tahun 2020**

No	Tingkat Golongan	Jumlah (orang)
1.	I	2
2.	II	19
3.	III	31
4.	IV	10
<b>JUMLAH</b>		<b>62</b>

*Sumber:* BKPSDM Kota Pekanbaru, 2020

Dari tabel 2.1 diatas dapat kita ketahui bahwa mayoritas SDM aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru



didominasi oleh SDM aparatur bergolongan III sebanyak 31 orang atau 50%, hal ini dapat menunjukkan bahwa SDM aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru cukup terampil dan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas.

## 2. Menurut Jenis Kelamin.

Kemudian untuk melihat pegawai yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Berdasarkan Jenis Kelamin.

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru**  
**Tahun 2020**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)
1.	Laki-Laki	27
2.	Perempuan	35
<b>JUMLAH</b>		<b>62</b>

*Sumber:* BKPSDM Kota Pekanbaru, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa antara pegawai laki-laki dan Perempuan mempunyai selisih jumlah yang tidak terlalu banyak yaitu Laki-laki sebanyak 27 orang dan Perempuan sebanyak 35 orang. Dari faktor jenis kelamin terlihat bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru memiliki komposisi pegawai yang seimbang. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru mempunyai komposisi pegawai yang seimbang dan seharusnya potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal.

### 3. Berdasarkan Umur

Kemudian untuk melihat pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru menurut jenjang pendidikan yang dimiliki ditampilkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Jenjang Pendidikan Pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru**  
**Tahun 2020**

No	Pendidikan	Frekuensi (orang)
1.	S2	11
2.	S1	25
3.	D I – D III	11
4.	SMA Sederajat	14
5.	SMP	1
<b>JUMLAH</b>		<b>62</b>

Sumber: BKPSDM Kota Pekanbaru, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa bahwa mayoritas SDM aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru didominasi oleh SDM aparatur berpendidikan S1 sebanyak 25 orang atau 40.32%, hal ini dapat menunjukkan bahwa SDM aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru cukup kompeten dalam melaksanakan tugas dan untuk menambah kemampuan bagi lulusan SMP sampai dengan DIII akan diberikan bimbingan teknis atau pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil penelitian yang menganalisis tentang bagaimana sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru serta menganalisis faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan dalam sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Adapun informan Kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kepangkatan, dan Staf Subbid Kepangkatan, sedangkan Informan Utama dalam penelitian ini yaitu: Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat periode Oktober 2019 di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Sehingga keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 14 (empat belas) orang.

Adapun karakteristik informan dalam penelitian sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru di identifikasikan berdasarkan jenis kelamin, dan tingkat pendidikan sebagai berikut :

## 1. Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi informan dari jenis kelamin, maka antara informan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 5.1**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	Laki-Laki	5 Orang
2.	Perempuan	9 Orang
<b>TOTAL</b>		<b>14 Orang</b>

*Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, November 2020.*

Jumlah informan yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak yaitu sebanyak 9 (Sembilan) orang terdiri dari Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kepangkatan, Staf Subbid Kepangkatan dan beberapa PNS yang naik pangkat periode Oktober 2019, sedangkan informan Laki-laki berjumlah 5 (lima) orang semuanya terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dan PNS yang naik pangkat periode Oktober 2019.

## 2. Tingkat Pendidikan

Melalui pendidikan yang dilakukan secara sadar dan berencana serta berkesinambungan akan membentuk serta mengembangkan kepribadian dan kemampuan seseorang. Pendidikan dimiliki seseorang cenderung mempengaruhi kepribadian, kemampuan, wawasan dan pola pikir seseorang. Semakin tinggi

tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi pula keahlian, daya pikir dan wawasan yang dimilikinya. Berikut identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Pendidikan :

**Tabel 5.2**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	Pasca Sarjana (S2)	4 Orang
2.	Sarjana (S1)	8 Orang
3.	SMA dan atau Setingkatnya	2 Orang
<b>TOTAL</b>		<b>14 Orang</b>

*Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, November 2020.*

Adapun tingkat pendidikan dari keseluruhan informan ialah, informan yang berlatar belakang Strata 2 berjumlah 4 (empat) orang yaitu Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Kabid Mutasi dan Promosi dan beberapa PNS yang naik pangkat, sedangkan informan yang berlatar belakang Strata 1 berjumlah 8 (delapan) orang terdiri dari Kepala Sub Bidang Kepangkatan serta PNS yang naik pangkat periode Oktober 2019, selanjutnya informan berlatar belakang SMA/ Sederajat berjumlah 2 (dua) orang yaitu Staf Sub Bidang Kepangkatan yang melaksanakan pelayanan terhadap PNS yang akan naik pangkat.

Melihat komposisi informan berdasarkan tingkat pendidikan diatas, maka terlihat bahwa informan yang berlatar belakang Strata atau Sarjana sangat mendominasi.

### **5.1. Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, mengenai sistem pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dimulai dari pelaksanaan tertib hukum tentang mekanisme dan kelengkapan berkas. Dalam organisasi pemerintah, pelayanan adalah tujuan utama yang tidak mungkin dapat dihindari karena sudah merupakan kewajiban menyelenggarakan pelayanan dengan menciptakan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, karena telah menjadi sebuah kewajiban maka sepatutnya pemerintah mencari solusi terbaik terhadap masalah - masalah yang sering dihadapi, termasuk kendala intern yaitu kendala yang bersumber dari dalam instansi itu sendiri maupun kendala ekstern yakni kendala yang datangnya dari masyarakat pemakai jasa dalam kaitannya dengan pelayanan umum yang ditanganinya, selain itu pula pegawai harus senantiasa memberikan pelayanan yang sebaik- baiknya kepada masyarakat secara keseluruhan.

Sistem kenaikan pangkat pada Pegawai Negeri Sipil meliputi Sistem kenaikan pangkat secara Reguler dan sistem keniakna pangkat secara Pilihan. Dalam penelitian ini, masalah yang timbul adalah dalam pelaksanaan sistem kenaikan pangkat secara pilihan karena adanya sistem kenaikan pangkat yang melalui Penyesuaian Ijazah. Pada instansi pemerintahan di Indonesia dilatarbelakangi oleh keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang

Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, menegaskan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil yang akan naik pangkat ke golongan yang lebih tinggi wajib menempuh dan lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah atau ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah kecuali ditentukan lain dalam Peraturan Pemerintah atau Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Penelitian ini akan menjelaskan mengenai indikator-indikator dalam kualitas pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, yaitu berupa Ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan baik itu berupa waktu pengusulan, proses dan penyelesaian, Akurasi dari pelayanan kenaikan pangkat berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan pelayanan, Kemudahan mendapatkan pelayanan, baik berupa tempat pelayanan, petugas yang melayani/staf administrasi, fasilitas pendukung seperti komputer dan lain-lain . Hal ini dapat dilihat dari survey peneliti yang dilakukan yakni:

- a. Yang dilihat dilapangan bahwa dalam administrasi berkas, kelengkapan berkas usulan kenaikan pangkat yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil, pada berkas usulan masih sering tidak lengkap padahal Berkas usulan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil merupakan dokumen-dokumen yang sudah ditetapkan dalam persyaratan kenaikan pangkat;
- b. Dalam proses penyelesaian yang dilaksanakan oleh pegawai BKPSDM Kota Pekanbaru masih adanya ketidakteelitian petugas kami sehingga Surat Keputusan kenaikan pangkat akan menjadi tidak efektif apabila dalam

penerbitannya antara data kepegawaian pengguna jasa dengan Surat Keputusan kenaikan pangkat tidak sesuai;

- c. Dalam usulan kenaikan pangkat yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil sering tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yaitu selama 3 (tiga) bulan terhitung sejak pengantaran berkas.
- d. Dalam Mekanisme Pelayanan, Ada sebagian PNS yang memperoleh kemudahan pelayanan adapula yang tidak. Hak tersebut biasanya didasarkan pada status sosial ekonomi seseorang, kedekatan hubungan antara aparat sebagai pemberi layanan dengan PNS yang dilayani. Hal tersebut dilihat dari kinerja pegawai (SDM) Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, sehingga menyebabkan kurangnya komunikasi yang terjalin baik antar pegawai dalam melayani informasi bagi PNS/ASN yang akan naik pangkat apalagi dengan penyesuaian ijazah yang mempunyai syarat berbeda dengan kenaikan pangkat reguler.

Dalam hal ini peneliti menggali informasi responden tentang sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dalam menganalisis pelaksanaan pelayanan yang diberikan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Pasalong (2010:128), dengan indikator-indikator



pengukurannya yaitu Mekanisme dan prosedur, Ketepatan waktu pelayanan Akurasi pelayanan dan kelengkapan.

Untuk mengetahui tanggapan informan peneliti tentang sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, peneliti memberikan pertanyaan kepada informan kunci dan informan utama, pengetahuan responden tentang indikator-indikator pelaksanaan pelayanan administrasi, sebagai berikut:

### 5.2.1 Berdasarkan Indikator Mekanisme

Mekanisme pelayanan merupakan tahapan-tahapan dalam pelayanan publik yang dilakukan secara sistematis dan mudah dimengerti dalam proses pelayanan sehingga pelayanan publik menjadi efisien dan efektif. Pelayanan akan terasa mudah apabila prosedur pelayanan disusun sesederhana mungkin demi menunjang terciptanya pelayanan publik yang efisien dan efektif.

Dengan Sub Indikator mekanisme yang meliputi: Ada tidaknya SOP dan Prosedur pelayanan dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi dalam standar prosedur pelayanan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Peneliti memberikan pertanyaan kepada **Informan Kunci** yaitu Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kepangkatan dan Staf Subbid Kepangkatan.

Mengenai Pertanyaan tentang Bagaimana mekanisme dan prosedur sistem kenaikan pangkat regular dengan sistem kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian setelah mendapat ijazah Sarjana (S1) dengan pangkat terakhir golongan II/b apakah berdasarkan peraturan harus naik golongan II/c terlebih dahulu baru bisa penyesuaian ijazah menjadi golongan III/a.

Hasil wawancara dengan Ibu Rachmi Indriani, selaku Kasubbid Kepangkatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dia menjelaskan, bahwa:

*“Kita perlu mengetahui kelengkapan syarat kenaikan pangkat yang regular dengan yang pilihan melalui penyesuaian ijazah, hal yang harus diperhatikan dalam sistem kenaikan pangkat secara pilihan melalui penyesuaian ijazah yaitu Akan diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh; biasanya untuk membuktikannya diperlukan uraian tugas dan surat pernyataan bahwa ijazah/pendidikan yang diperoleh sesuai dengan tugas/jabatan dan formasi untuk kenaikan pangkatnya tersedia dan Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir, jadi boleh saja kalau sudah berpangkat II/b langsung penyesuaian ijazah ke golongan III/a.” (wawancara tanggal 03 November 2020)*

Sedangkan kalau dilihat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 salah satu hal yang bisa dijadikan kriteria dalam kenaikan pangkat pilihan adalah ijazah yang dimiliki oleh PNS. Didasarkan pada aturan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah tersebut

maka persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah adalah:

- 1) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun pada pangkat terakhir, yaitu :
  - a. Minimal Juru golongan ruang I/c, untuk calon peserta yang mengajukan kenaikan pangkat pilihan dengan ijazah SLTA atau ijazah Diploma I, Ijazah lain yang setingkat;
  - b. Minimal Pengatur Muda Tingkat I golongan ruang II/b, untuk calon peserta yang mengajukan kenaikan pangkat pilihan dengan Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Akademi, atau Ijazah Diploma III;
  - c. Minimal Pengatur golongan ruang II/c, untuk calon peserta yang mengajukan kenaikan pangkat pilihan dengan Ijazah Sarjana (S1), atau Ijazah Diploma IV.
- 2) Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun pada pangkat Penata Muda golongan ruang III/a ke bawah, untuk calon peserta yang mengajukan kenaikan pangkat pilihan dengan Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker dan Ijazah Magister (S2) ;
- 3) Diangkat dalam jabatan atau tugas yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh.

Adapun Prosedur Kenaikan Pangkat baik secara reguler maupun pilihan melalui penyesuaian ijazah dari BKPSDM Kota ke BKN Regional, untuk prosedur di instansi / OPD yang bersangkutan berlaku sesuai dengan SOP OPD jadi untuk prosedur penyesuaian pangkat khusus untuk penyesuaian ijazah setelah mendapatkan ijazah S1 dengan pangkat terakhir II/b ke III/a dapat diproses setelah kelengkapan diatas terpenuhi, dan diproses sesuai hierarki dan prosedur yang ada. Maksudnya setiap berkas fotocopy diketahui/dilegalisir oleh Kepala

TU/Kepegawaian instansi/kantor, diberikan surat persetujuan/pengantar dari kantor.

Hal yang harus diperhatikan yaitu: *pertama*, harus lulus ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah bagi PNS, karena salah satu syarat administrasi Ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dibuktikan dengan sertifikat/surat tanda lulus ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah, *Kedua*, melengkapi persyaratan dengan berkas kelengkapan lainnya yang diminta pihak BKPSDM diteruskan oleh instansi yang bersangkutan dengan surat pengantar yang ditujukan ke OPD yang menangani Kenaikan Pangkat, yaitu BKPSDM Kab/Kota. BKPSDM Kab/Kota meneliti syarat jika Memenuhi Syarat dibuatkan nota persetujuan Kenaikan Pangkat. *Ketiga*, BKPSDM membuat surat pengantar dan menyampaikan berkas kelengkapan Kenaikan Pangkat beserta Nota Persetujuan Kenaikan Pangkat kepada BKN Regional yg menangani. *Keempat*, BKN regional memeriksa dan meneliti berkas Kenaikan Pangkat, jika memenuhi syarat (MS) diberikan persetujuan teknis BKN, jika tidak memenuhi syarat (TMS) berkas dikembalikan artinya tidak dapat diproses Kenaikan Pangkatnya. Jika berkas tidak lengkap (BTL) BKN regional menyampaikan hal-hal apa saja yang perlu dilengkapi kembali. informasi tersebut disampaikan kepada BKPSDM yang menangani.

Untuk pertanyaan selanjutnya masih untuk indikator mekanisme pelayanan yang ditujukan untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yaitu tentang, Apakah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru memiliki SOP (*Standar Operasional Procedure*) yang jelas tentang Proses/alur pelayanan tentang

pengurusan pelayanan kenaikan pangkat baik secara regular maupun melalui penyesuaian ijazah, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Bapak Baharuddin, S.Sos., M.Si, menegaskan, bahwa:

*“Kami telah menggunakan SOP (Standar Operasional Procedur) dalam urusan pelayanan kepangkatan, memang disana tidak dirincikan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah maupun yang regular, tetapi sudah ada kejelasan prosedur pelayanan, dan jangka waktu, kami tetap berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.” (wawancara tanggal 04 November 2020).*

Berbicara mengenai SOP, hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa dalam pelayanan kepangkatan Pegawai Negeri Sipil adanya kenaikan pangkat berdasarkan pilihan dan regular sudah memiliki SOP yang jelas berdasarkan PP nomor 12 Tahun 2002, permasalahan yang sering muncul adalah ketika adanya kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian Ijasah, karena ada beberapa sedikit persyaratan yang wajib dipenuhi oleh PNS yang anahn naik pangkat pada penyesuaian ijazah.

Berikut SOP Prosedur Kenaikan Pangkat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru :

Gambar 5.1  
Prosedur Kenaikan Pangkat

Prosedur Kenaikan Pangkat

No.	Kegiatan	Pelaksana					Mutu Baku			Ket.		
		Kepala BKD	Sekretaris Badan	Kabid Mutasi	Kasubid Kepangkatan	Pengelola pangkat	Penerima Berkas	Kelengkapan	Waktu		Output	
1	Menerima berkas pelamar yang diajukan secara kolektif oleh kasubag kepegawaian SKPD/Unit kerja, meregistrasikan dan menyerahkan berkas tersebut untuk diproses lebih lanjut											
2	Melakukan verifikasi berkas kelengkapan kenaikan pangkat. apabila berkasnya memenuhi syarat diproses di sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SKPK) dan dibuatkan nota usul kenaikan pangkat khusus untuk golongan IV/a dan IV/b berkas diverifikasi dan dibuatkan nota usul kenaikan pangkat oleh BKD Provinsi, jika berkas tidak lengkap atau belum memenuhi diserahkan ke penerima berkas untuk dikembalikan											
3	Memeriksa berkas kenaikan pangkat. jika setuju memberi paraf nota usul kenaikan pangkat dan meneruskannya kepada kabid mutasi dan kepangkatan, jika tidak setuju mengembalikannya pada pengelola											
4	Memeriksa berkas kenaikan pangkat. jika setuju memberi paraf nota usul kenaikan pangkat dan meneruskannya kepada Sekretaris Badan, jika tidak setuju mengembalikannya pada Kasubid Kepangkatan											
5	Memeriksa berkas kenaikan pangkat. jika setuju memberi paraf nota usul kenaikan pangkat dan meneruskannya kepada Kepala Badan, jika tidak setuju mengembalikannya pada Kabid Mutasi dan Kepangkatan											

Pada gambar 5.1 diatas, adanya SOP (*Standar Operasional Procedur*) dalam suatu pelayanan publik yang berkualitas adalah pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat dengan berbagai dimensi, standar, proses, dan implementasinya. Apakah suatu pelaksanaan kebijakan berdampak nyata terhadap kelompok sasaran.

Prosedur Pelayanan tidak hanya dituntut untuk menciptakan keteraturan tetapi diutamakan untuk memberikan kemudahan dan kejelasan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan yang baik. Kejelasan prosedur pelayanan dimaksudkan bahwa masyarakat mengerti akan setiap tahapan yang mereka lalui serta persyaratan-persyaratan yang harus mereka penuhi untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan. Prosedur pelayanan diharuskan sederhana dan tidak berbelit-belit.

Adanya mekanisme pelayanan akan memberikan kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan pada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan, yang menyangkut persyaratan dan langkah-langkah kegiatan yang mengarah pada dokumen pribadi bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan masyarakat bagi penerima pelayanan.

Terkait masalah di atas sebagaimana di ungkapkan oleh Ibu Desi Andarwati, S.IP., M.Si selaku Kepala Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, beliau menjelaskan bahwa :

*“Seringkali saya menemukan kerancuan ketika ada yang mencoba memahami hak untuk dinaikkan pangkatnya sesuai dengan ketentuan yang berbeda anatar sistem kenaikan regular dengan sistem kenaikan pangkat melalui ijazah. Sebenarnya antara proses kenaikan pangkat*

*penyesuaian ijazah dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah (UKPPI) adalah 2 hal yang berbeda, meskipun keduanya memiliki keterkaitan. Masih banyak yang mengira bahwa UKPPI itu adalah penyesuaian pangkat itu sendiri. Padahal UKKPI adalah salah satu syarat, sekali lagi salah satu syarat untuk kenaikan pangkat penyesuaian ijazah". (Wawancara, 03 November 2020)*

Secara lengkap keseluruhan persyaratan sistem kenaikan pangkat untuk kenaikan pangkat penyesuaian ijazah, yakni dapat diberikan apabila:

- 1) Diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh. Sehingga jika ia bersarjana teknik mesin, namun yang dibutuhkan sarjana ekonomi jurusan akuntansi, berarti tidak sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir. Sehingga jika ia baru 2 bulan dalam pangkat terakhir, apalagi baru diangkat CPNS, ya tidak memenuhi syarat. Kenaikan pangkat ini hanya untuk PNS, bukan untuk CPNS.
- 3) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir. Sehingga jika nilai dalam SKP adalah cukup apalagi kurang berarti tidak dapat dinaikkan pangkatnya.
- 4) Memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu, dan
- 5) Lulus ujian penyesuaian kenaikan pangkat (UKPPI).

Untuk dapat mengikuti UKPPI maka PNS tersebut harus memenuhi persyaratan. Misalnya diusulkan oleh OPDya, memenuhi minimal pangkat dan masa kerja, memiliki ijazah, memiliki surat izin belajar (jika ia sekolah/kuliah



setelah berstatus PNS) atau surat keterangan kepemilikan ijazah (jika ia telah memiliki ijazah sebelum diangkat CPNS), dan lain-lain. Ini adalah kewenangan masing-masing BKPSDM daerah.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Ibu Rachmi Indriani, A.Md, selaku Kasubbid Kepangkatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, mengenai ijazah yang dapat disesuaikan untuk kenaikan pangkat, dia menjelaskan, bahwa:

*“Apabila pegawai yang bersangkutan telah lulus dan memperoleh ijazah, tidak dengan sendirinya yang bersangkutan dapat diusulkan kenaikan pangkat berdasarkan penyesuaian ijazah. Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah bukan hak, oleh karena itu hanya dapat diberikan apabila sejalan dengan kebutuhan organisasi/ formasi yang ada.” (wawancara tanggal 03 November 2020)*

Sebagaimana hasil wawancara dengan pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Bahwa kemudahan mendapatkan pelayanan dalam pengajuan usul kenaikan pangkat sudah bisa dikatakan baik dengan jelasnya tempat ruang pelayanan yang diberikan dan adanya petugas pelayanan yang tanggap dalam menerima usul kenaikan pangkat, tercukupinya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data.

Adapun ketentuan umum tentang mekanisme sistem kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dapat dirincikan sebagai berikut:

1. Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah berlaku bagi PNS yang memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/ Ijazah:

- a) Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang setingkat dan masih berpangkat Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Juru, golongan ruang I/c;
- b) Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Diploma I atau yang setingkat dan masih berpangkat Juru Tingkat I golongan ruang I/d ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda, golongan ruang II/a;
- c) Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa atau Diploma II dan masih berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b;
- d) Sarjana Muda, Akademi, atau Diploma III dan masih berpangkat Pengatur Muda Tingkat I golongan ruang II/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur, golongan ruang II/c;
- e) Sarjana (S1), Diploma IV dan masih berpangkat Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata, golongan ruang III/a;
- f) Dokter, Apoteker, Magister (S2) atau Ijazah lain yang setara, dan masih berpangkat Penata Muda golongan ruang III/a ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b; dan
- g) Doktor (S3), dan masih berpangkat Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata, golongan ruang III/c.

2. Ijazah sebagaimana dimaksud tersebut di atas adalah ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi negeri dan/atau ijazah yang diperoleh dari

sekolah atau perguruan tinggi swasta yang telah terakreditasi dan/atau telah mendapat izin penyelenggaraan dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.

3. Ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi di luar negeri hanya dapat dihargai apabila telah diakui dan ditetapkan sederajat dengan ijazah dari sekolah atau perguruan tinggi negeri yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.
4. Kenaikan pangkat sebagaimana tersebut di atas dapat dipertimbangkan setelah Memenuhi Syarat (MS) sbb:
  - a) Diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang bersesuaian dengan ijazah yang diperoleh;
  - b) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
  - c) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - d) Memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu; dan
  - e) Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah;
  - f) Diusulkan oleh Pimpinan instansi.
5. Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah dibagi dalam:
  - a) Ujian Penyesuaian KP Tingkat I: bagi PNS yang memiliki ijazah SLTP, SLTA, Diploma I (D I);

- b) Ujian Penyesuaian KP Tingkat II: bagi PNS yang memiliki ijazah Diploma II (D II) dan Diploma III (D III) ;
- c) Ujian Penyesuaian KP Tingkat III: bagi PNS yang memiliki ijazah Sarjana (S1);
- d) Ujian Penyesuaian KP Tingkat IV: bagi PNS yang memiliki ijazah Magister (S2) dan Doktor (S3).

Adapun Persyaratan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah sebagai berikut:

- 1) Fotocopy Ijazah yang dilegalisir;
- 2) Fotocopy Surat Izin Belajar dan Izin Penggunaan Gelar (Ijazah yang diperoleh setelah menjadi PNS) dilegalisir;
- 3) Surat Keterangan dari Pimpinan Unit Kerja (untuk Ijazah yang diperoleh sebelum menjadi CPNS);
- 4) Fotocopy SK Pangkat terakhir (dilegalisir);
- 5) Fotocopy SK Pengangkatan sebagai CPNS (dilegalisir);
- 6) Pas Photo hitam putih ukuran 3 X 4 sebanyak 3 (tiga) lembar;

Mekanisme dan Prosedur penyesuaian ijazah sebagai berikut:

- 1) Surat pemberitahuan penyelenggaraan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah diolah oleh Subbid Kepangkatan Bidang Mutasi dan Promosi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru secara hierarki yang ditandatangani oleh Kepala BKPSDM atau Sekretaris Daerah, setelah menerima surat dari Pemerintah Provinsi perihal Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah;
- 2) Surat pemberitahuan tersebut diedarkan ke seluruh instansi/ Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru;

- 3) Berdasarkan surat tersebut, masing-masing Pimpinan instansi/ OPD mengusulkan PNS di lingkungan instansinya untuk diikuti sertakan dalam Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah;
- 4) Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kota Pekanbaru melakukan verifikasi data atas usulan dari OPD. Usulan yang memenuhi persyaratan ditindaklanjuti dengan mengusulkan ke Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Usulan dan berkas yang dinyatakan Memenuhi Syarat (MS) diterbitkan Kartu Tanda Peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah sesuai dengan tingkatannya. Bagi calon peserta yang memperoleh Kartu Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah berhak mengikuti ujian sesuai jadwal yang ditentukan oleh Tim Penguji Pemerintah Provinsi.
- 5) Materi yang diujikan dalam Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah: Pengetahuan Umum, Pengetahuan Substansi, Bahasa Inggris dan Wawancara.
- 6) Bagi peserta yang dinyatakan Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah ditetapkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Riau. Bukti kelulusan ini diwujudkan dalam bentuk Sertifikat Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.

Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Pegawai Negeri Sipil dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. Kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu dan diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan

langsungnya. Kenaikan pangkat reguler ini diberikan sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir dan pangkat tertingginya ditentukan oleh pendidikan tertinggi yang dimilikinya. Kenaikan pangkat reguler juga diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang:

1. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, dan
2. Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

Menurut pendapat Gaspersz (1997) dalam Sutopo (2009 : 31) yang menyatakan bahwa aspek kemudahan mendapatkan pelayanan juga menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa pelayanan yang berkaitan dengan tempat pelayanan, banyaknya petugas yang melayani. Untuk menyempurnakan hasil penelitian, peneliti juga mewawancarai Informan Utama.

Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti dengan **Informan Utama** yaitu Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat baik secara reguler maupun kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru:

**Tabel 5.4**  
**Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama**  
**Berdasarkan Indikator Mekanisme Pelayanan**

Indikator 1	Sub Indikator 2	Pertanyaan 3	Hasil Wawancara 4
<b>Mekanisme Pelayanan</b>	a. Prosedur pelayanan dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku.	Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yang berkaitan tentang prosedur dan Pelayanan pengurusan kenaikan pangkat?	<p>Sistem dan prosedur untuk kenaikan pangkat karena penyesuaian ijazah, karena mengurus sendiri, pelayanan yang diberikan oleh BKPSDM Kota Pekanbaru sudah cukup baik, hanya saja tata cara prosedur dan syarat-syarat perlu ditempel dipapan informasi di depan kantor.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Desi Meylani, S.A.P, PNS Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode April 2020)</i></p> <p>Pelayanan untuk kenaikan pangkat yang diberikan oleh BKPSDM Kota Pekanbaru lumayan baik, mekanisme dan prosedur disebarakan melalui Surat ke OPD Pemerintah Kota Pekanbaru, disalam suratnya sudah berbunyi persyaratan dan ketentuan tentang kenaikan pangkat baik regular maupun pilihan <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Dinal Husna, SH., M.Si)</i></p>
<b>Mekanisme Pelayanan</b>	b. Ada tidaknya SOP;	Apakah ada SOP tentang Kenaikan Pangkat pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?	<p>Pengurusan kenaikan pangkat mengenai mekanisme dan prosedur yang saya tau harus lulus ujian kenaikan pangkat . Pelayanan yang diberikan cukup baik hanya saja informasi masih kurang <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Sdr Cendang, S.Sos, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Setau saya SOP itu perlu ada, tapi saya kurang tau isi sopnya seperti apa.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Indra Gafur, S.Sos., M.Si, Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode Oktober 2020)</i></p>

1	2	3	4
			<p>SOPnya ada dan cukup dipahami pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, asalkan syarat-syaratnya lengkap.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Bapak Dodi Rontas, SE, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>SOPnya ada, akan tetapi masih ada keterlambatan penyampaian SK. Kalau mekanismenya mudah, tadi saya Cuma menyerahkan persyaratan kepetugas pelayanan dan mengikuti arahan dari petugas pelayanan.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Endrut Ariany, SE, PNS Kenaikan Pangkat April 2020)</i></p> <p>Saya kurang paham SOP yang ada saat ini, karena menurut saya masih banyak yang bertolak belakang dengan SOP yang dibuat terutama mengenai jangka waktu penyelesaian SK, apalagi dikantor kami kenaikan pangkat dibuat secara kolektif, sehingga harus menunggu semua siap baru bisa diambil ke BKPSDM.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Yusmainar, S.E, PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Saya rasa sudah cukup bagus pelayanan yang diberikan oleh Kantor BKPSDM Kota Pekanbaru dan SOPnya juga berjalan sesuai aturan.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Bapak Edo Bagus Juniananta, S.STP PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Untuk SOP saya tidak begitu paham, karena dalam pelayanan administrasi pengurusan kenaikan pangkat penyesuaian ijazah persyaratan pada kantor BKPSDM Kota Pekanbaru sudah ada di internet. <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Tamsul, S.I.Kom, Kenaikan Pangkat Periode April 2020)</i></p>



1	2	3	4
			<p>SOPnya mungkin ada, tetapi saya tidak begitu tau, cuma kalau syarat administrasi tentang kenaikan pangkat penyesuain ijazah sudah diberitahu oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru saat kita kesana.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Elmeria, S.Pd., Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2020.

Berdasarkan kesimpulan hasil wawancara penulis dengan **Informan Utama** yaitu PNS Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode April dan Oktober 2020 terhadap indikator Mekanisme pelayanan dilihat dari prosedur pelayanan dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku dan SOP, dapat ditarik kesimpulan bahwa mekanisme pelayanan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru cukup baik, hal ini berkaitan dengan Proses/alur pelayanan dan Kejelasan prosedur pelayanan, hanya saja munculnya keluhan atau pengaduan dari masyarakat tentang kurangnya informasi tentang SOP pelayanan yang belum diletakkan pada papan informasi. Selain itu adanya kemudahan mendapatkan pelayanan dalam pengajuan usul kenaikan pangkat sudah bisa dikatakan baik dengan jelasnya tempat ruang pelayanan yang diberikan dan adanya petugas pelayanan yang tanggap dalam menerima usul kenaikan pangkat, tercukupinya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data.

Mekanisme Pelayanan tidak hanya dituntut untuk menciptakan keteraturan tetapi diutamakan untuk memberikan kemudahan dan kejelasan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan yang baik. Kejelasan prosedur pelayanan

dimaksudkan bahwa masyarakat mengerti akan setiap tahapan yang mereka lalui serta persyaratan-persyaratan yang harus mereka penuhi untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan. Prosedur pelayanan diharuskan sederhana dan tidak berbelit-belit.

### **5.2.2. Berdasarkan Indikator Ketepatan Waktu Pelayanan**

Inti utama dari penyelenggaraan pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil adalah kualitas dari Ketepatan Waktu Pelayanan, hal-hal yang perlu diperhatikan disini terkait dengan waktu tunggu dan waktu proses. Semakin cepat dan tepat waktu dalam proses pelayanan, maka akan membuat pengguna jasa semakin puas. Pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yang sangat diharapkan oleh pegawai negeri sipil selaku pengguna jasa. pelayanan kenaikan pangkat yaitu pada aspek penggunaan waktu penyelesaian yang cepat. Dengan semakin cepat pelayanan yang diberikan, maka tingkat kepuasan sebagai pengguna jasa akan tinggi.

Dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, bahwa harapan pengguna jasa yaitu Pegawai Negeri Sipil khususnya PNS yang naik pangkat melalui penyesuaian ijazah pada periode 01 April dan 01 Oktober 2020 tidak semuanya terpenuhi dalam hal ketepatan waktu dalam proses penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat karena keterlambatan pada proses penyelesaian SK kenaikan pangkat yang akhirnya menyebabkan proses lainnya seperti penyesuaian gaji menjadi terlambat yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dari pegawai negeri sipil yang dilayani.

Peneliti memberikan pertanyaan tentang indikator Ketepatan Waktu Pelayanan kepada **Informan Kunci** yaitu Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kependidikan, Staf Subbid Kependidikan. Mengenai Pertanyaan tentang bagaimana ketepatan waktu pelayanan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah, apakah banyak yang mengalami keterlambatan?

Hasil wawancara dengan Ibu Rachmi Indriani, A.Md, selaku Kasubbid Kependidikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dia menjelaskan, bahwa:

*“Kami rasa kalau berkas kenaikan pangkat yang lengkap dan disampaikan sesuai jadwal waktu yang ditetapkan, tidak ada keterlambatan penyampaian SK petikan kepada PNS yang bersangkutan”.  
(wawancara tanggal 03 November 2020)*

Lebih lanjut ditegaskan oleh Ibu Desi Andarwati, S.IP., M.Si selaku Kepala Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, beliau menjelaskan bahwa :

*“Sebagai upaya pelayanan administrasi kepegawaian yang tepat waktu, maka diperlukan kepedulian semua pihak, baik PNS yang bersangkutan, Pengelola Kepegawaian OPD, Atasan Langsung dan Kepala OPD dimana PNS tersebut berada, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), saya rasa tidak akan ada keterlambatan pemberian SK”. (Wawancara, 03 November 2020)*

Sistem pelayanan merupakan suatu kegiatan atau urutan kegiatan pada suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang maupun suatu instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan pada masyarakat

yang mempunyai kepentingan dalam organisasi itu dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dalam hal waktu pelaksanaan merupakan waktu yang telah ditetapkan berdasarkan pada standar pelayanan yang berlaku sehingga pelayanan publik dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Dalam proses penyelesaian pelayanan penerbitan SK Pangkat, petugas dituntut menyelesaikan dengan menggunakan waktu yang berdasarkan SOP yang telah ditetapkan. Perlunya standard 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi dalam standar waktu penyelesaian, Peneliti memberi pertanyaan kepada **Informan Utama** yaitu Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru:

**Tabel 5.5**  
**Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama**  
**Berdasarkan Indikator Ketepatan Waktu Pelayanan**

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	2	3	4
<b>Ketepatan Waktu Pelayanan</b>	a. Jangka Waktu Penyelesaian.	Apakah Penyelesaian SK pangkat melalui penyesuaian ijazah oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru diterima sesuai TMT atau tepat pada waktunya?	Jangka waktunya belum sesuai dengan TMT yang diterima, akan tetapi gaji tetap berdasarkan TMT SK. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Desi Meylani, S.A.P, PNS Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode April 2020)</i>  Tingkat ketepatan waktu belum baik, SK Pangkat saya telat 2 minggu dan tidak berdasarkan TMT penerimaan SK nya. <i>(wawancara tanggal 05</i>

1	2	3	4
			<p><i>November 2020 dengan Ibu Dinal Husna, SH., M.Si)</i></p> <p>Pelayanan terhadap waktu penyelesaian belum tepat, ini aja saya udah lewat hampir sebulan, padahal TMT saya April dan terima SK bulan November.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Sdr Cendang, S.Sos, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diterima belum maksimal. TMT SK dengan tanggal SK kami terima tidak sesuai, bahkan bisa telat sebulan lebih baru terima petikan SKnya.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Indra Gafur, S.Sos., M.Si, Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode Oktober 2020)</i></p>
<p><b>Ketepatan Waktu Pelayanan</b></p>	<p>b. Disiplin Pegawai Pelayanan;</p>	<p>Apakah Disiplin pegawai pelayanan bagian kepangkatan telah melaksanakan sistem Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian ijazah dengan tepat waktu?</p>	<p>Petugas pelayanan bagian kepangkatan sangat baik dan berada ditempat saat saya memberikan berkas kenaikan pangkat.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Bapak Dodi Rontas, SE, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Sepertinya petugas bagian kepangkatan cukup disiplin, mereka sudah berada di meja pelayanan pada saat kami mengantarkan berkas.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Endrut Ariany, SE, PNS Kenaikan Pangkat April 2020)</i></p> <p>Ya cukup baik, tetapi masih ada petugas sering yang ijin keluar tidak pada saat jam pelayanan.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Yusmainar, S.E, PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>

		<p>Cukup disiplin, tapi ya masih ada aja pegawai yang tidak ada di tempat dan ijin tidak di saat jam istirahat, sehingga menurut saya itu akan menghambat proses pelayanan. <i>(wawancara tanggal 05 November dengan Bapak Edo Bagus Juniananta, S.STP PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Cukup disiplin, selama saya datang ke Kantor BKPSDM Kota Pekanbaru. <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Tamsul, S.I.Kom, Kenaikan Pangkat Periode April 2020)</i></p> <p>Pegawai pelayanan pada kantor BKPSDM cukup disiplin. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Elmeria, S.Pd., Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>
--	--	---

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2020.

Dari hasil wawancara diatas dengan Informan Utama mengenai ketepatan waktu pelayanan dan disiplin pegawai pelayanan bidang kepangkatan dapat peneliti simpulkan bahwa ketepatan waktu pelayanan penyelesai SK Pangkat di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru belum memuaskan bagi PNS yang naik pangkat, akan tetapi lama atau cepatnya penyelesaian administrasi tergantung dari PNS sendiri dalam melengkapi syarat-syarat kenaikan pangkat. Hal utama yang sering menimbulkan keterlambatan adalah kekurangan kelengkapan berkas yang dibawa oleh PNS sendiri sehingga membutuhkan waktu lebih dalam proses penyelesaian administrasi. Adanya Keterlambatan Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil tersebut dikarenakan Kurangnya Pembinaan Atasan Langsung Pengelola Kepegawaian dan

Lemahnya Pengawasan Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Selanjutnya berbicara mengenai disiplin petugas pelayanan bahwa disiplin pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dalam melayani kenaikan pangkat sudah cukup bagus, untuk selanjutnya agar dapat berkomunikasi efektif dengan para pelanggannya adalah cukup penting sehingga keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu juga sebaliknya kekurangan atau tidak adanya komunikasi dapat membuat kemacetan atau berantakan. Oleh karena itu pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti mengenai ketepatan waktu pelayanan dalam hal berkaitan dengan kecepatan respon pegawai, dan pemberian pelayanan yang tepat waktu. Tanggapan informan terhadap pegawai memberi respon yang cepat atas pelayanan yang dibutuhkan bahwa pegawai belum memberi respon yang cepat atas kebutuhan pengguna layanan dalam hal ini. Begitu juga dengan ketepatan waktu sesuai waktu yang dijanjikan. Dari jawaban informan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan yang diterima masih kurang tepat waktu sesuai yang dijanjikan.

Mengenai Pertanyaan tentang Sejauh mana tingkat disiplin pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru? Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Bapak Baharuddin, S.Sos., M.Si, menegaskan, bahwa:

*“Kami rasa tingkat kedisiplinan pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sudah bagus, apalagi sekarang sistem absen juga melalui online dengan aplikasi Sinergi, sehingga kemungkinan PNS datang terlambat ataupun pulang tidak tepat waktunya akan terbaca oleh sistem”. (wawancara tanggal 04 November 2020)*

Berbicara mengenai kedisiplinan petugas dalam melayani disimpulkan bahwa mengenai disiplin petugas pelayanan sudah cukup baik sedangkan mengenai kepedulian petugas hampir sebanding antara peduli dengan kurang/tidak peduli. Hal ini disebabkan karena dalam memberikan pelayanan petugas masih kurang memperhatikan setiap PNS yang datang untuk mengurus syarat-syarat dan kelengkapan kenaikan pangkat baik secara regular maupun secara pilihan.

Selanjutnya pengetahuan yang dimiliki oleh petugas terkait syarat dan proses kenaikan pangkat, baik karena informasi yang diberikan oleh petugas kepada pengguna jasa sudah jelas dan mudah dimengerti oleh masyarakat. Selain itu, penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki untuk mempermudah menyelesaikan tugas-tugas yang mereka tangani. Pegawai juga cukup disiplin dalam melayani masyarakat sehingga dapat meningkatkan loyalitas.

Menurut Moenir (2006:186) mengenai manajemen pelayanan yang merupakan manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani. Berdasarkan teori tersebut bahwa indikator mengenai ketepatan



waktu sangat berkaitan dengan Sarana pelayanan yaitu segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhungan dengan organisasi kerja itu, karena fungsi sarana pelayanan tersebut antara lain :

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
- b. Meningkatkan produktivitas, baik barang maupun jasa.
- c. Kualitas produk yang lebih baik atau terjamin.
- d. Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin.
- e. Lebih mudah atau sederhana dalam gerak para pelakunya.
- f. Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
- g. Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Oleh sebab itu, peran sarana pelayanan cukup penting disamping unsur manusianya. Upaya meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan suatu anggota pemerintah maupun swasta kepada masyarakat atau kliennya harus pula dikaitkan dengan pengetahuan dan keterampilan para anggota tersebut. Artinya rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan seorang pegawai tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsi akan tetapi sangat mungkin karena tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tidak sesuai dengan tugas yang dipegang olehnya.

### **5.2.3 Berdasarkan Indikator Akurasi pelayanan**

Akurasi pelayanan yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan apakah pelayanan tersebut bebas dari kesalahan. Kesalahan dalam kenaikan

pangkat pegawai negeri sipil ini dapat terjadi karena kurang telitnya pengguna jasa/pegawai yang mengusulkan kenaikan pangkat dalam melengkapi berkasnya ataupun ketidak telitian petugas pelayanan kenaikan pangkat.

Kualitas dari suatu pelayanan akan dikatakan baik apabila dari sisi reliabilitasnya yang bagus serta tidak adanya kesalahan. Adanya kesalahan dalam penyelesaian Surat Keputusan yang diterbitkan seperti pada nama, bulan dan tempat tanggal lahir serta ketidak telitian pada pemeriksaan kelengkapan berkas usulan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil, hal ini dapat membuat pelayanan menjadi tidak baik karena akan menimbulkan keragu-raguan dari pengguna jasa pelayanan dalam aspek pelayanan bebas dari kesalahan.

Akurasi pelayanan adalah cara dan kebiasaan pemberi pelayanan dalam memberikan jasa. Dalam mengukur pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil diperlukan ketelitian petugas dan keterampilan petugas pelayanan.

Peneliti memberi pertanyaan kepada **Informan Kunci** yaitu Kepala Bidang Mutasi dan Promosi dan Kepala Sub Bidang Kepangkatan, Staf Subbid Kepangkatan. Mengenai Pertanyaan tentang bagaimana akurasi pelayanan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah yang diberikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, apakah terdapat kesalahan dalam penginputan data PNS?

Hasil wawancara dengan Ibu Rachmi Indriani, A.Md, selaku Kasubbid Kepangkatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dia menjelaskan, bahwa:

*“Semaksimal mungkin kita mencoba untuk tidak melakukan kesalahan penginputan data, input usul kenaikan pangkat melalui aplikasi, BPKSDM melakukan verifikasi, dan input di SAPK, kemudian kirim berkas ke BKN, jadi jika ada salah penginputan dari awal berarti kurang ketelitian dari pihak petugas kami”.* (wawancara tanggal 03 November 2020)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Ibu Agusnelly selaku Staf Sub Bidang Kepangkatan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, ia menjelaskan bahwa:

*“Secara garis besar PNS yang akan naik pangkat harus melewati syarat administratif dan teknis. Kalo administratif ya harus menyerahkan dokumen kelengkapan peserta supaya bisa langsung kita input datanya kedalam sistem. Nah kalau teknisnya ya ikut ujian dulu sampai ada sertifikat kelulusan ujian kenaikan pangkat, ini khusus untuk kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah”.* (Wawancara, 04 November 2020)

Pertanyaan yang sama di atas sebagaimana di ungkapkan oleh Ibu Desi Andarwati, S.IP., M.Si selaku Kepala Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, beliau menjelaskan bahwa :

*“Setelah persyaratan lengkap BKPSDM mulai menginput PNS yang melaksanakan Kenaikan pangkat melalui aplikasi tadi dengan cara mengetik NIP PNS yang akan diajukan mendapatkan kenaikan pangkat berdasarkan listing yang diajukan oleh BKPSDM, dan jika salah NIP maka nama yang bersangkutan tidak akan keluar, sehingga sangat kecil kemungkinan untuk salah dalam penginputan”.* (Wawancara, 03 November 2020)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dengan informan Kunci bahwa akurasi pelayanan kebijakan kenaikan pangkat saat ini sudah melalui proses cepat dan mudah, PNS tidak perlu repot dalam pengusulan, adanya validasi data, dan pengusulannya mudah, sehingga kecil kemungkinan untuk salah penginputan data PNS. Prosedur administratif adalah syarat-syarat kelengkapan yang harus dipenuhi pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Syarat-syarat administratif berupa surat-surat yang mendukung pegawai untuk bisa mendapatkan penyesuaian ijazah. Sedangkan prosedur teknis adalah tahapan-tahapan yang harus dijalankan pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Prosedur teknis yang harus dijalankan untuk mendapatkan penyesuaian ijazah mengikuti ujian tertulis yang diadakan dan dinyatakan lulus dalam ujian penyesuaian ijazah tersebut. Setelah semua prosedur ini dilaksanakan oleh pegawai negeri barulah berhak untuk mendapatkan kenaikan pangkat pilihan ini.

Ada beberapa perbedaan yang mendasar dari perubahan yang telah dilakukan salah satunya adalah mengenai periode kenaikan pangkat yang berdasarkan perubahan terakhir bahwa kenaikan pangkat hanya dilaksanakan dua periode yaitu per tanggal 1 April dan 1 Oktober yang seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa tanggal tersebut adalah tanggal penyerahan Surat Keputusan (SK) kenaikan pangkat kepada PNS yang artinya kepengurusan kenaikan PNS dilaksanakan beberapa bulan sebelumnya, contoh kenaikan pangkat 1 April dilaksanakan mulai bulan desember tahun mulai dari sosialisasi hingga pengumpulan berkas-berkas PNS. Selain itu dasar hukum kenaikan pangkat juga diatur dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002.

Untuk menambah kejelasan tentang Akurasi pelayanan yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan apakah pelayanan tersebut bebas dari kesalahan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, peneliti mencoba mewawancari beberapa Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat baik secara regular maupun secara pilihan melalui penyesuaian ijazah periode April dan Oktober 2020 di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti dengan **Informan Utama** yaitu Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat periode April dan Oktober 2020 berdasarkan indikator **Akurasi Pelayanan** sebagai berikut:

**Tabel 5.6**  
**Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama**  
**Berdasarkan Indikator Akurasi Pelayanan**

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	2	3	4
<b>Akurasi Pelayanan</b>	Ketelitian Petugas pelayanan	Apakah ada kesalahan NIP, tanggal lahir ataupun tempat lahir pada SK Pangkat yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?	<p>Kesalahan NIP tidak ada, tapi angka kredit saya salah dalam penginputan, sehingga SK pangkat saya harus diperbaiki lagi. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Elmeria, S.Pd., Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Alhamdulillah, Petikan SK yang saya terima tidak ada kesalahan nama, NIP tempat tanggal lahir dan jabatan. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Dinal Husna, SH., M.Si)</i></p> <p>Sejauh ini SK kenaikan pangkat saya tidak ada masalah, petugas pelayanannya sudah cukup teliti dalam menginput data. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Desi Meylani, S.A.P, PNS Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode April 2020)</i></p>

1	2	3	4
			<p>Saya ada kesalahan jumlah gaji dimana pada SK sebelumnya dan sekarang jumlah gaji tidak bertambah, sehingga harus diperbaru lagi SK pangkatnya, harusnya gaji saya berubah karena saya naik pangkat dari gol III/a menjadi III/b dengan masa kerja juga berubah.</p> <p><i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Sdr Cendang, S.Sos, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>
	<p>Ketelitian petugas pelayanan</p>	<p>Apakah ada kesalahan NIP, tanggal lahir ataupun tempat lahir pada SK Pangkat yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?</p>	<p>Cukup teliti, karena pada SK pangkat saya tidak ada kesalahan dalam penginputan data.</p> <p><i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Indra Gafur, S.Sos., M.Si, Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Pada SK kenaikan pangkat saya cukup teliti tidak terdapat kesalahan NIP ataupun tanggal lahir.</p> <p><i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Bapak Dodi Rontas, SE, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Kurang teliti, karena pada nama saya terdapat kesalahan huruf dalam SK pangkat saya.</p> <p><i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Endrut Ariany, SE, PNS Kenaikan Pangkat April 2020)</i></p> <p>Cukup teliti, cara kerjanya sudah cukup baik, karena tidak ada kesalahan dalam penulisan nama, gelar dan tanggal lahir ataupun tempat lahir saya.</p> <p><i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Yusmainar, S.E, PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>

Dokumen ini adalah Arsip Miilik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

1	2	3	4
			<p>Kurang teliti, adanya perbedaan nama saya pada SK pangkat terakhir dan Karpeg, penulisan nama saya tidak memakai hutuf “y” pada Junyananta tetapi memakai huruf “I”  <i>(wawancara tanggal 05 November dengan Bapak Edo Bagus Juniananta, S.STP PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Cukup teliti, tidak ada kesalahan dalam SK pangkat saya.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Tamsul, S.I.Kom, Kenaikan Pangkat Periode April 2020)</i></p>
			<p>Sudah teliti, karena dalam SK kenaikan pangkat saya tidak ada kesalahan penulisan apapun.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Elmeria, S.Pd., Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2020

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan utama yaitu Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat melalui penyesuaian ijazah periode April dan Oktober 2020, bahwa petugas ataupun Staf pelayanan sub bidang kepangkatan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru telah sangat teliti dalam penginputan data PNS yang naik pangkat, meskipun kesalahan kecil ada beberapa yang salah dalam penulisan jumlah gaji pokok dan angka kredit.

Hal ini relevan dengan pendapat Gaspersz (1997) dalam Sutopo (2009:31) yang menyatakan bahwa akurasi pelayanan seperti reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan pelayanan akan berpengaruh terhadap kualitas dari pelayanan. Kecermatan dapat dijadikan ukuran untuk menilai tingkat efektivitas kerja organisasi yang memberikan pelayanan. Faktor kecermatan adalah faktor

ketelitian dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Adapun yang menjadi indikator untuk mengukur kecermatan dalam pelayanan adalah :

- a. Waktu penyelesaian SK (kesesuaian janji layanan);
- b. Keakuratan kutipan SK yang diterbitkan (bebas dari kesalahan penulisan nama, tanggal lahir dan lain – lain) ;
- c. Kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diterima.

#### 5.2.4 Berdasarkan Indikator Kelengkapan

Secara umum indikator kelengkapan berkaitan dengan ketersediaan sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik selain itu Fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan informasi juga bagian dari kelengkapan, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Salah satu hal yang dapat menciptakan pelayanan yang efektif adalah mengenai sarana dan prasarana yang ada di sebuah organisasi, menyangkut pada pemberian pelayanan kepada pengguna jasa. Karena sebagai penyedia pelayanan, harus selalu memperhatikan sarana dan prasarana untuk suatu kegiatan pelayanan kepada pengguna jasa. Karena ketersediaan sarana prasarana dan fasilitas pendukung yang baik, akan mempengaruhi persepsi masyarakat, adapun yang menjadi indikator sarana dan prasarana adalah : Kondisi ruang pelayanan, Ketersediaan fasilitas pendukung dalam pelayanan dan Penyediaan sarana teknologi informasi dan komunikasi.

Peneliti memberi pertanyaan kepada **Informan Kunci** yaitu Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru



Mengenai Pertanyaan tentang Apakah kelengkapan sarana dan prasarana kerja telah mendukung dalam proses pelayanan kenaikan pangkat yang menggunakan system aplikasi pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Bapak Baharuddin, S.Sos., M.Si, dia menjelaskan, bahwa:

*“Sarana prasarana serta fasilitas pendukung kerja sudah memenuhi syarat untuk sarana pelayanan publik, misalnya ruang pelayanan sudah memiliki beberapa komputer, dan untuk sarana dan prasarana cukup mendukung, ruangan cukup besar, dan ruangan pelayanan juga ber-AC. Hanya saja mungkin akses ke BKPSDM ini banyak dikeluhkan PNS karena sangat jauh dari dinas-dinas yang berada di jalan protokol Kota Pekanbaru yaitu masalah angkutan umum hanya ada Trans Metro Pekanbaru yang hanya beroperasi 4 (empat) kali dalam sehari ke rute kantor BKPSDM/ perkantoran tenanan raya tersebut selalu tidak tepat waktu”. (wawancara tanggal 04 November 2020)*

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi dalam standar kelengkapan pelayanan, Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru menunjukkan bahwa dari segi kebersihan ruang pelayanan setiap harinya bersih dan cukup nyaman, ini terlihat dari ruang lobi yang memiliki tempat duduk untuk menunggu tamu, tetapi sebaliknya dari segi kelengkapan fasilitas yang terdapat dalam ruang pelayanan masih terdapat kekurangan, ini terlihat dari masih kurangnya tempat duduk di tempat pengambilan berkas sehingga para pegawai yang akan memerlukan Jasa BKPSDM Kota Pekanbaru yang kurang puas dengan pelayanan tidak dapat

berdiri lama, hal ini terjadi hanya saja pada saat pengurusan kenaikan pangkat, karena jumlah PNS yang sangat banyak tiap tahunnya untuk kenaikan pangkat. Permasalahan akses yang terjadi pada angkutan umum Trans Metro Pekanbaru adalah kedatangan bus selalu tidak tepat waktu dan rute pelayanannya tidak ke semua tempat apalagi perkantoran di Tenayan Raya, salah satunya kantor BKPSDM Kota Pekanbaru.

Dari segi lingkungan yang aman bagi masyarakat selama di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru telah tersedia Petugas Satpam yang berjaga di pintu depan masuk, tempat Parkir yang luas akan tetapi belum adanya penjaga yang menjaga kendaraan para pegawai yang sedang mengurus dokumen administrasi kenaikan pangkat. Berdasarkan hasil wawancara tentang sarana dan prasarana yang berkaitan dengan kebersihan dan kerapian ruangan pelayanan serta fasilitas yang diberikan dalam menunggu pelayanan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dengan pengguna jasa yaitu Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat melalui penyesuaian ijazah periode April dan Oktober 2020 di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti berdasarkan indikator **Kelengkapan** dengan **informan Utama** yaitu PNS yang naik pangkat periode April dan Oktober 2020:

**Tabel 5.7**  
**Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama**  
**Berdasarkan Indikator Kelengkapan**

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	2	3	4
<b>Kelengkapan</b>	a. Ketersediaan sarana dan prasarana;	Bagaimana dengan kelengkapan sarana prasarana dan fasilitas yang diberikan dalam proses pelayanan kenaikan pangkat di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?	<p>Kalau fasilitasnya sih lumayan lah, udah disediakan tempat duduk, tapi, fasilitas papan informasinya untuk kenaikan pangkat belum ada, Kalau keamanan sih kurang di depan.  <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Desi Meylani, S.A.P, PNS Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode April 2020)</i></p> <p>Masih kurang, seharusnya disediakan meja sehingga kalau untuk menulis itu ada mejanya. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Dinal Husna, SH., M.Si)</i></p> <p>Kalau masalah fasilitas yang diberikan cukup memadai, ruangan bersih dan bagus mungkin karena masih kantor baru. <i>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Sdr Cendang, S.Sos, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p> <p>Soal fasilitas cukup memadai mbak, ruang pelayanan yang luas, tetapi jaringan internetnya masih lelet.  <i>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Indra Gafur, S.Sos., M.Si, Kenaikan Pangkat melalui penyesuaian Ijazah Periode Oktober 2020)</i></p>
	b. Fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan informasi.	Bagaimana dengan kelengkapan sarana prasarana dan fasilitas yang diberikan dalam proses pelayanan kenaikan pangkat di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru?	<p>Saya lihat sudah cukup memadai mbak kalau masalah fasilitas diruang pelayanan ACnya dingin dan kalau untuk Komputer kayanya sudah cukup  <i>((wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Bapak Dodi Rontas, SE, Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</i></p>

1	2	3	4
			<p>Fasilitas yang diberikan cukup nyaman, dan pelayanan yang diberikan pegawainya cukup baik dan cukup ramah. <b>(wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Endrut Ariany, SE, PNS Kenaikan Pangkat April 2020)</b></p> <p>Saya kurang melihat fasilitas computer yang ada, karena pada saat saya mengurus administrasinya tidak melalui komputer pegawai yang menerima hanya mengecek kelengkapan berkas saya. <b>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Yusmainar, S.E, PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</b></p> <p>Sarana dan prasarana yang ada di kantor BKPSDM Kota Pekanbaru cukup memadai lah menurut saya. <b>(wawancara tanggal 05 November dengan Bapak Edo Bagus Juniananta, S.STP PNS Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</b></p> <p>Sarana dan prasarananya cukup memadai menurut saya, <b>((wawancara tanggal 06 November 2020 dengan Bapak Tamsul, S.I.Kom, Kenaikan Pangkat Periode April 2020)</b></p> <p>Sarana kayanya sudah cukup, tapi kalau komputer saya gak tau, karena pegawainya da yang pakai komputer ada yang gak. <b>(wawancara tanggal 05 November 2020 dengan Ibu Elmeria, S.Pd., Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2020)</b></p>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2020

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru kondisi ruang pelayanan cukup baik dan memadai, hanya saja perlu

penambahan jika mulai ada jadwal kenaikan pangkat PNS karena jumlah yang Pegawai yang mengurus kenaikan pangkat banyak, maka jumlah kursi pada ruang tunggu/ruang pelayanan harus ditambah agar bisa menampung para PNS yang hendak mengurus kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Hal ini disebabkan oleh banyaknya PNS yang datang mengurus dokumen kepegawaian, baik itu kenaikan pangkat, pensiun, karis/karsu, satyalancana sehingga tidak sebanding dengan luas ruang pelayanan yang disediakan. Sehingga tidak sedikit dari mereka yang harus berdiri atau menunggu di luar ruangan.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat berpengaruh dalam rangka upaya peningkatan pelayanan kepada pengguna jasa. Kondisi ruang pelayanan dan ketersediaan fasilitas pendukung dalam pelayanan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru cukup baik, namun belum memadainya ketersediaan fasilitas pendukung seperti perlunya pengeras suara untuk mempermudah pelayanan yang diterima oleh pengguna jasa.

Secara garis besar ketersediaan fasilitas pendukung dalam pelayanan sudah lengkap, seperti adanya lahan parkir, ada ruang tunggu, MCK dan sebagainya. Akan tetapi tidak sedikit juga dari masyarakat yang menilai bahwa kelengkapan sarana dan prasarana di sana masih kurang memuaskan, seperti tidak adanya papan informasi tentang prosedur dan syarat-syarat kenaikan pangkat.

Mengenai Penyediaan sarana teknologi informasi dan komunikasi berkaitan dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) untuk mengelolanya diperlukan sumber daya yang cukup dan handal Faktor Sumber

daya yang berkecimpung dalam pelayanan berfungsi sebagai acuan dasar yang melandasi pada perbuatan atau tindakan-tindakan selanjutnya. Keberadaan sarana teknologi informasi dan komunikasi akan mempermudah masyarakat dalam menerima pelayanan melalui Media online (*website*) merupakan wujud komitmen dan pertanggungjawaban publik, sehingga dengan kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai membuktikan pelayanan kenaikan pangkat cukup efektif.

Salah satu hal yang dapat menciptakan pelayanan yang efektif adalah mengenai sarana dan prasarana yang ada di sebuah organisasi, menyangkut pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Karena sebagai penyedia pelayanan, harus selalu memperhatikan sarana dan prasarana untuk suatu kegiatan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa. Karena ketersediaan sarana dan prasarana yang baik, akan mempengaruhi persepsi masyarakat, adapun yang menjadi indikator sarana dan prasarana adalah :

- a. Kondisi ruang pelayanan;
- b. Ketersediaan fasilitas pendukung dalam pelayanan;
- c. Penyediaan sarana teknologi informasi dan komunikasi ;
- d. Lokasi kantor

Dengan adanya informasi layanan yang jelas akan mempermudah masyarakat untuk mengurus kebutuhannya. Pelayanan yang terjadi pun akan berjalan dengan lancar karena masyarakat sudah tahu hal apa saja yang harus mereka siapkan dan kemana membawa/mengurus dokumen yang mereka butuhkan.

Disamping hal-hal di atas, yang menjadi sasaran utama dalam sistem kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah diadakannya ujian

penyesuaian ijazah ini adalah agar terwujud pegawai negeri yang memiliki kompetensi sebagai PNS pada Kota Pekanbaru yang berkualitas. Pelaksanaan penyesuaian ijazah ini sebenarnya diadakan sebagai salah satu upaya untuk memacu para pegawai negeri di Indonesia secara umum dan khususnya untuk lebih terpacu dalam meningkatkan kemampuan dengan mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini baik maksudnya karena seorang pegawai negeri yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi dan hanya mengandalkan kenaikan pangkat reguler maka susah mencapai pangkat yang tinggi dan berakibat mengecilnya kemungkinan untuk menduduki suatu jabatan struktural menjadi lebih kecil. Adanya penyesuaian ijazah menunjukkan bahwa pemerintah telah menganggap dan menghargai pentingnya usaha pegawai negeri di Indonesia dalam mengembangkan diri.

## **5.2 Faktor yang menjadi kendala dalam sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru**

Pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dalam meningkatkan kualitas pelayanan tentu tidak gampang, ada berbagai kendala yang terjadi baik segi teknis pelayanan dan lain sebagainya.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Kepangkatan BKPSDM Kota Pekanbaru bahwa Kendala-kendala yang kami alami tersebut seperti, *pertama* kelengkapan berkas usulan kenaikan pangkat yang diajukan oleh pegawai negeri sipil, pada berkas usulan masih sering tidak lengkap padahal Berkas usulan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil merupakan dokumen-dokumen yang sudah

ditetapkan dalam persyaratan kenaikan pangkat, *kedua* dalam proses penyelesaian yang masih adanya ketidak telitian petugas kami sehingga Surat Keputusan kenaikan pangkat akan menjadi tidak efektif apabila dalam penerbitannya antara data kepegawaian pengguna jasa dengan Surat Keputusan kenaikan pangkat tidak sesuai, *ketiga* dalam usulan kenaikan pangkat yang diajukan oleh pegawai negeri sipil sering tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya setiap orang menganggap tidak ada hambatan dalam pelaksanaan kenaikan pangkat ini, padahal kenyataannya sulit untuk melaksanakannya, karena kenaikan pangkat ini menyangkut pada kepentingan pegawai. Beberapa masalah substantif tersebut, yang perlu segera dilakukan upaya penyelesaiannya berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sehingga menjadi masalah formal adalah:

- 1) Lemahnya Kemampuan Pengelola Kepegawaian OPD.
- 2) Belum Optimalnya Peran Kemimpinan BKPSDM.
- 3) Belum optimalnya Dukungan Regulasi.

Dari pengamatan penulis, dalam melaksanakan prosedur kenaikan pangkat terdapat hambatan-hambatan yang terjadi. Hambatan-hambatan tersebut dapat ditinjau dari:

### **1. Sumber Daya Manusia**

Adapun hambatan-hambatan tersebut dapat terjadi karena sumber daya manusia, antara lain:

- a) Masih banyak pegawai yang belum begitu memahami mengenai berkas dan persyaratan kenaikan pangkat, hal ini karena kurangnya pegawai di



Subbid Kepangkatan BKPSDM Kota Pekanbaru dalam melayani pemberkasan kenaikan pangkat PNS se Kota Pekanbaru yang tiap tahunnya di periode April dan Oktober mencapai ratusan orang. Oleh karenanya dibutuhkan bantuan pegawai dari subbid lain, hal ini menyebabkan kurang pemahaman dan pengetahuan pegawai yang tidak menangani kepangkatan, selain itu kurangnya komunikasi pimpinan dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab terhadap bawahan. Adapun jumlah pegawai di Sub Bidang Kepangkatan BKPSDM Kota Pekanbaru yaitu :

1. Kepala Subbidang Kepangkatan : 1 orang
  2. PNS/ Staf Pelayanan : 6 orang
  3. THL/ Honorer : 2 orang
- b) Masih terdapat hal-hal yang belum dipahami mengenai ketentuan angka kredit yang digunakan untuk mengajukan usul kenaikan pangkat, khusus untuk fungsional.
- c) Kesibukan tim penilai angka kredit, sehingga memperlambat proses penilaian Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) dan Penetapan Angka Kredit (PAK) peneliti yang akan naik pangkat bagi guru.

## **2. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan Prasarana merupakan unsur yang sangat menunjang dalam melaksanakan kegiatan, untuk mengaplikasikan tugas pokok dan fungsi di setiap instansi. Sarana dan prasarana diperlukan untuk memudahkan suksesnya program yang sudah direncanakan sebelumnya. Masih terkait mengenai sarana dan prasarana, dalam proses kenaikan pangkat ini juga terdapat kendala yang ditinjau

dari segi sarana dan prasarana, yaitu keterbatasan alokasi formasi jabatan fungsional peneliti dan masih terdapat pegawai yang melakukan proses pencetakan atau fotokopi berkas persyaratan diluar lingkup organisasi hal ini karena organisasi tersebut belum memiliki mesin fotokopi yang dapat digunakan untuk mengkopi berkas dalam jumlah banyak, sehingga apabila terdapat kekurangan berkas persyaratan yang diajukan oleh (pemohon) kenaikan pangkat akan menjadi terhambat karena kurangnya sarana dan prasarana untuk pegawai.

Hasil wawancara dengan Bapak Baharuddin, S.Sos., M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dia menjelaskan, mengenai Faktor kendala dalam pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, dia menjelaskan, bahwa:

*“Masalah pertama SDM dari segi kualitas yang kurang terutama di Subbid Kepangkatan, SDM minimal harus menguasai dan memiliki kemampuan dalam bidang IT, karena sistem kepegawaian sekarang berhubungan dengan sistem online. pemahaman SDM tentang ujian kenaikan pangkat juga masih kurang, dikarenakan tidak adanya pelatihan khusus dari instansi terkait yaitu BKN regional, selama ini pegawai yang menangani kepangkatan belajar sistem secara otodidak; Masalah kedua sarana dan prasarana pelayanan, tempat pelayanan yang belum representatif; Masalah Ketiga PNS yang akan naik pangkat melalui penyesuaian ijazah harus paham betul tentang ujian penyesuaian Kepangkatan (UPKP) karena itu merupakan syarat utama untuk penyesuaian ijazah.” (wawancara tanggal 04 November 2020)*

Ketidaklengkapan persyaratan yang diberikan kepada petugas pelayanan kepangkatan dapat disebabkan karena kurangnya informasi yang didapatkan

mengenai prosedur kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah. Proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru telah sesuai dengan Lampiran I Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002. Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru secara umum baik, hanya masih belum efektif, hal ini terlihat pada aspek Ketepatan Waktu dan Akurasi Pelayanan.

### **5.3 Upaya mengatasi kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil melalui penyesuaian ijazah di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru**

Dalam pelaksanaannya, kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil melalui penyesuaian ijazah sudah selayaknya menggunakan aplikasi kepegawaian dalam proses pengajuan kenaikan pangkat yaitu sistem kepegawaian online. Hampir semua berkas berupa e-file/softcopy sehingga meminimalisir penggunaan berkas berupa hardcopy. Akan tetapi di BKPSDM Kota Pekanbaru baru memulai aplikasi online yang belum digunakan dalam proses kenaikan pangkat dan proses di BKN masih harus menggunakan berkas, karena BKN belum menerima sepenuhnya kenaikan pangkat secara online.

Ada beberapa alasan yang membuat BKN hingga saat ini belum bisa menerima sepenuhnya pelaksanaan Kenaikan Pangkat *Paperless* yang *pertama*

karena softfile keabsahan datanya masih diragukan karena itu bisa dimanipulasi, kemudian BKN juga masih sangat terpaku pada berkas yang berupa tanda tangan basah, yang dianggap keabsahannya mutlak. Semua berkas yang ada akan dilengkapi dengan barcode kecuali untuk berkas PAK Asli, Ijazah Legalisir PT dan SKP. Selain itu usul Kenaikan Pangkat juga terdiri dari nota usul bertanda tangan kepala sub bagian umum kepegawaian OPD dan juga pengantar kolektif bertanda tangan kepala OPD.

Pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah ini dalam pelaksanaannya telah sesuai dengan tahapan dan prosedur yang ada akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak seutuhnya, adanya motivasi juga yang membuat seorang pegawai negeri mengikuti penyesuaian ijazah, yakni ingin mendapat pangkat yang lebih tinggi agar mendapatkan gaji yang lebih besar dan juga motivasi untuk aktualisasi diri agar lebih terpandang dalam lingkungan pekerjaan.

Telah diketahui diatas bahwa masih terdapat beberapa hal yang dapat menghambat pelaksanaan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah, oleh kerena itu hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dapat disimpulkan bahwa upaya mengatasi kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil melalui penyesuaian ijazah antara lain :

#### 1. Sumber Daya Manusia

- a) Pegawai diberikan arahan untuk mengumpulkan berkas atau data yang digunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat. Apabila masih belum begitu paham bagian kepegawaian memberikan contoh berkas yang dimaksud.

- b) Sebelum mengadakan penulisan data, sebaiknya pelaksanaan kepegawaian diberikan pelatihan terlebih dahulu serta teknis kepegawaian sehingga akan membantu terlaksananya penulisan data tersebut.
- c) Perlunya pembinaan terhadap peneliti baru agar dapat memahami mengenai angka kredit yang harus dikumpulkan melalui berbagai penelitian guna melengkapi berkas persyaratan kenaikan pangkat.
- d) Perlu pembinaan tentang ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah (UKPPI), agar tidak salah paham bahwa UKKPI adalah salah satu syarat, sekali lagi salah satu syarat untuk kenaikan pangkat penyesuaian ijazah sebagaimana ketentuan penyesuaian ijazah sesuai Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2011 dan mengikuti ujian penyesuaian Kepangkatan (UPKP).
- e) Agar prosedur kenaikan pangkat dapat berjalan dengan lebih baik, maka antara pemohon kenaikan pangkat dengan petugas yang bersangkutan harus terjalin komunikasi yang baik. Hal ini dilakukan agar hambatan-hambatan yang terjadi dapat diatasi.

## 2. Sarana dan Prasarana

Selain dari segi sumber daya manusia seperti hal tersebut penanganan permasalahan mengenai sarana dan prasarana diperlukan adanya penyusunan formasi jabatan pelaksana, dan fungsional terutama untuk formasi Guru, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan jumlah dan susunan jabatan sesuai dengan beban kerja dalam jangka waktu tertentu dan memungkinkan pencapaian jumlah angka kredit untuk kenaikan pangkat atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a) Mengalokasikan dana dengan membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang akan dimasukkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru pada Tahun 2020 untuk penambahan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang lainnya.
- b) Menghitung perkiraan volume output jabatan pelaksana, peneliti maupun guru sesuai jenjang jabatan untuk 5 (lima) tahun yang akan datang.
- c) Sebelum diadakannya pengumpulan berkas atau data, sebaiknya diadakan perencanaan terlebih dahulu permintaan persyaratan kenaikan pangkat 1 (satu) bulan sebelumnya, sehingga tidak akan terdapat kekurangan atau kesalahan berkas dan tidak perlu mencetak atau mengkopi ulang, hal ini akan memungkinkan untuk tidak terjadinya keterlambatan dalam pelaksanaan kenaikan pangkat. Selain hal tersebut diperlukan pula pengadaan pembelian mesin fotokopi untuk organisasi tersebut sehingga hal ini akan memudahkan pegawai dalam bekerja dan pekerjaan akan menjadi lebih efektif.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, telah peneliti jabarkan pada bab sebelumnya, sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Bahwa sistem pelayanan kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sejauh ini sudah berjalan cukup baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Jika dilihat dari indikator diantaranya: indikator *mekanisme pelayanan*, bahwa Secara umum, mekanisme pelayanan dan alur pelayanan sudah jelas berjalan sesuai dengan prosedur dan SOP yang ada. Dilihat dari indikator *Ketepatan waktu pelayanan*, bahwa dalam pelayanan kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil menunjukkan bahwa masih ada keterlambatan penerbitan SK tidak sesuai dengan TMT SK kenaikan pangkatnya. Selanjutnya Indikator *Akurasi Pelayanan*, bahwa masih ada kesalahan dalam kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ini dapat terjadi karena kurang telitinya pegawai yang mengusulkan kenaikan pangkat dalam melengkapi berkasnya dan ketidaktelitian petugas pelayanan kenaikan pangkat. Sedangkan dari indikator *Sarana dan Prasarana* dapat dilihat bahwa Kondisi ruang pelayanan dan ketersediaan fasilitas pendukung dalam

pelayanan di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru cukup baik, namun perlunya jaringan internet yang cepat.

2. Faktor kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yaitu: *Masalah pertama* SDM dari segi kualitas yang kurang, SDM minimal harus menguasai dan memiliki kemampuan dalam bidang IT, karena sistem kepegawaian sekarang berhubungan dengan sistem online, pemahaman SDM tentang Ujian kenaikan pangkat juga masih kurang; *Masalah kedua* sarana dan prasarana pelayanan, tempat pelayanan yang belum representative; *Masalah Ketiga*, PNS yang akan naik pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah harus paham betul tentang ujian penyesuaian Kepangkatan (UPKP) karena itu merupakan syarat utama untuk penyesuaian ijazah.
3. Upaya dalam mengatasi kendala sistem pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, yaitu: Sumber Daya Manusia yang mengurus kepangkatan perlu diberikan arahan untuk mengumpulkan berkas atau data yang digunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat. Selanjutnya diperlukan pembinaan tentang ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah (UKPPI), agar tidak salah paham bahwa UKKPI adalah salah satu syarat untuk kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dan mengikuti ujian penyesuaian Kepangkatan (UPKP).



## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa saran tentang Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, yaitu:

1. Diharapkan kepada instansi pelaksana yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Agar memberikan pelayanan yang mudah dalam pengajuan berkas usulan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, maka dapat menambah lagi loket serta petugas penerima berkas usul kenaikan pangkat serta dapat melakukan roling ruangan dengan ruang yang lebih luas agar bisa menampung ratusan pegawai yang akan naik pangkat, sehingga lebih memberikan kenyamanan lagi kepada pengguna jasa dalam pelayanan.
2. Dalam memberikan pelayanan penulis menyarankan agar petugas meningkatkan kegiatan sosialisasi atau pelatihan untuk kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah tentang ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah (UKPPI) yang dapat dilakukan secara bertahap pada tingkat kota guna memberikan penjelasan dalam pengajuan usul kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Kepada Petugas pelayanan Kepangkatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, lebih meningkatkan lagi rasa tanggungjawab dan konsisten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, meningkatkan ketelitian dalam bekerja, dengan demikian kesalahan

dalam pelayanan dapat diminimalisir bahkan tidak ada kesalahan lagi dalam pelayanan kenaikan pangkat.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Afifuddin, 2012. *Pengantar Administrasi Pembangunan, Konsep, Teori, dan Implikasinya di Era Reformasi*. Bandung : Alfabeta.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Amanda. 2005. *Pedoman Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Ikatan Widyaiswara Indonesia Cabang Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Burhanudin, A. Payidnatis. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. PT. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Dharma., Surya, 2010, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus, 2006, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Handyaningrat, Soewarno 2003. *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Handoko, 2008, *Kinerja dan Tingkat Emosional*, Surabaya, Pratama.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indrastuti, Sri. 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Pekanbaru: UR Press.
- Karnila, Sri. 2007. *Perancangan Sistem Informasi Usulan Kenaikan Pangkat dan jabatan Fungsional Dosen*. Jurnal Informatika: STIMIK Darmajaya.
- Keban, Yeremis T, 2008. *Enam Dimensi Stategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.

- Keban, Yeremias T, 2010, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Yogyakarta, Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM.
- Martani, 2005, *Analisis Kinerja Pelayanan Instansi Pemerintah Studi Kasus di Kantor BPN Kota Semarang*. Tesis. Semarang: MAP Undip.
- Moleong, 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moenir, H.AS, 2010, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta, Cetakan III Bumi Aksara.
- Musanef, 2000. *Manajemen kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nainggolan. 2002. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. PT. Inalta. Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2001. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta, Renika Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Negara*. Alfabeta: Bandung.
- Rasyid, 2000, *Tugas-Tugas Pokok Pemerintah*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Ratminto, 2006. *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Rizky Argama, 2007, *Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Hukum Administrasi Pembangunan*, Jakarta.
- Sadu Wasistino, 2002, *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*, Surabaya, Pratama.
- Sampara Lukman, 2000, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA Lan Press, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P, 2014, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, Jakarta: Gunung agung.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.

- Sutopo, Suryanto Adi, 2009, *Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Syafii Inu Kencana. 2003. *Sistem administrasi Negara Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Syafiie, Kencana, Inu, DR. 2006. *Manajemen Pemerintahan*. Pustaka Reka Cipta. Jawa Barat.
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : bumi Aksara.
- Thoha, Miftah, 2008, *Birokrasi dan Politik*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah, MPA. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. PT. Kencana. Jakarta.
- Ulbert Silalahi. 2003. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Aglesindo.
- Utomo, Warsito, 2006, *Administrasi Publik Baru*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang Jawa Timur: Bayu Media Publishing
- Winarsih, Ratminto. 2006. *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Yuosa, 2002, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Jakarta, Binarupa Aksara.

## **B. PERATURAN**

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

[Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.](#)

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Kota Pekanbaru Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.



Dokumen ini adalah Arsip Miiik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau