

TESIS

ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2015 - 2017

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Saint
Pada Program Pascasarjana (S2) Universitas Islam Riau



OLEH

NAMA : FITRIANI
NOMOR MAHASISWA : 177121026
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2019

TESIS

**ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG
MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI RIAU
TAHUN 2015 - 2017**

OLEH

**FITRIANI
177121026**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2019**

**ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG MUTASI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU
TAHUN 2015 – 2017**



Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A

Lilis Sariani, S.Sos, M.Si

Dr. Parjiana, M.Si

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Pascasarjana Universitas Islam Riau

Dr. Ir. Saipul Bahri, M.Ec

Dokumen ini adalah Arsip Miilik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

**ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG MUTASI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU
TAHUN 2015 – 2017**

TESIS

Nama : FITRIANI
NPM : 177121026
Program Studi : Administrasi Publik

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Pekanbaru: 19/12 - 2019

Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A

Pembimbing II

Pekanbaru: 17-12/2019

Lilis Suriani, S.Sos, M.Si

Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pascasarjana Universitas Islam Riau

Lilis Suriani, S.Sos, M.Si

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **FITRIANI**
 NPM : 177121026
 Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
 Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**
 Jenjang Pendidikan : **Strata Dua (S2)**
 Judul Tesis : Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara - Badan Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konfrehensif ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Fakultas dan Universitas
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara sah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konfrehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta Hukum Negara RI.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, Desember 2019
Pelaku Pernyataan,





PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PERPUSTAKAAN

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
 Marpoyan, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 313/A-UIR/5-PSYK/PPs/2019

Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : Fitriani
 NPM : 177121026
 Program Studi : Ilmu Administrasi

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 9 Desember 2019 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30% (tiga puluh persen).

Surat keterangan ini digunakan untuk syarat ujian tesis dan pengurusan surat keterangan bebas pustaka.

Mengetahui

Ketua Prodi
 Magister Ilmu Administrasi

Lilis Surjani, S.Sos., M.Si

Pekanbaru, 10 Desember 2019

Sta Perpustakaan

Sumardiana, S.IP



Lampiran:

- *Turnitin Originality Report*

Turnitin Originality Report

ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT APARATUR SIPIL NEGARA PADA
 BIDANG MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2015 -
 2017 by Fitriani Fitriani

From Prodi. Ilmu Administrasi (Tesis)

- Processed on 09-Dec-2019 17:11 +08
- ID: 1230479406
- Word Count: 37039

Similarity Index
 30%

Similarity by Source

Internet Sources:

30%

Publications:

3%

Student Papers:

13%

sources:

- 1 2% match (Internet from 05-Dec-2019)
<https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/dinam/article/download/176/pdf>
- 2 2% match (Internet from 10-Nov-2018)
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnalkekuib/article/download/15897/15124>
- 3 1% match (Internet from 14-Nov-2019)
<https://docobook.com/skripsi-kualitas-pelayanan-akta-kelahiran-pada-tani>
- 4 1% match (Internet from 24-Oct-2019)
<http://ceandriandanaidriid.blogspot.com/2017/03/konsep-empowerment-dan-konsep-good.html>
- 5 1% match (Internet from 13-Mar-2019)
<https://halilobonbaru.go.id/assets/files/Tea2f0d6364277fa2427c2c0ea95432.pdf>
- 6 1% match (Internet from 01-Nov-2019)
<http://www.definisi-pengertian.com/2015/05/definisi-pengertian-kebijakan-publik.html>
- 7 1% match (Internet from 15-Aug-2019)
<https://text.id.123dok.com/document/by/8t-7ag-sistem-pelayanan-wajib-pajak-pada-seksi-pelayanan-kantor-pelayanan-pajak-pratama-medan-#mur.html>
- 8 1% match (Internet from 08-Aug-2019)
<http://diglib.unisla.ac.id/10077/12/BAB%20II.pdf>
- 9 1% match (Internet from 11-Nov-2018)
<http://ketenagaansmn1mici.blogspot.com/2013/>
- 10 1% match (Internet from 02-Jan-2015)
<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/21194/1/Fery%20%20stanto-FEB.pdf>
- 11 1% match (student papers from 27-Nov-2018)
 Submitted to Universitas Lancang Kuning on 2018-11-27



UNIVERSITAS ISLAM RIAU PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Pekanbaru 28284 Riau
Telp. (+62) (761) 674717 - 7047726 Fax. (+62) (761) 674717

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
NOMOR : 774/KPTS/PPs-UIR/2019

TENTANG PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPG - UIR.
 2. Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian tesis, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
1. Undang - Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
 2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kriteria Kualifikasi Nasional Indonesia
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
 4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
 5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan,
 6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
 8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
 9. Surat Permohonan Perubahan Judul Sidri Fitriani tanggal 11 Desember 2019

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A	Lektor	Pembimbing I
2	Lilis Suriani, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : FITRIANI
N P M : 177121025
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : "ANALISIS PELAYANAN KENAikan PANGKAT APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2015-2017".

2. Tugas - tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dan forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. Dengan diterbitnya Surat Keputusan ini maka segala sesuatu yang berhubungan dengan ketentuan di atas dinyatakan tidak berlaku lagi.
6. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.

KUTIPAN : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU
PADA TANGGAL : 11 Desember 2019

Direktur

Dr. H. Saiful Bahri, M.Ed.
NPK. 92 11 02 199

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

**ANALISIS PELAYANAN KENAIKAN PANGKAT
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIDANG MUTASI BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2015 – 2017**

Oleh: FITRIANI

ABSTRAK

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik yang salah satu tugasnya adalah mengelola kenaikan pangkat aparatur sipil negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 dan untuk mengetahui kendala apa saja yang menjadi penghambat dalam pelayanan kenaikan pangkat tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus sebagai strategi penelitian. Adapun informan penelitian sebanyak 15 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 sejauh ini berjalan dengan kurang baik dimana masih terdapat adanya keluhan dari pegawai atas layanan yang diberikan oleh petugas layanan kenaikan pangkat seperti adanya sikap acuh tak acuh petugas saat melayani, Standar Operasional Kerja tidak dijadikan rujukan dalam melayani serta belum memadainya sarana dan prasarana penunjang pelayanan seperti teknologi yang digunakan sering mengalami kendala jaringan. Adapun kendala yang menjadi penghambat dalam pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara diantaranya 1). Adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan analisis jabatannya. 2). Kelengkapan Administrasi Kepegawaian yang berhubungan dengan proses kenaikan pangkat. 3). Terjadinya tindak kasus pidana yang menimpa pegawai. Selama ini Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah berusaha untuk melakukan perubahan-perubahan guna meningkatkan kualitas layanan administrasi kenaikan pangkat aparatur sipil negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, mulai dari peningkatan kemampuan aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan sampai kepada peningkatan pelayanan melalui inovasi pelayanan seperti penyediaan layanan administrasi tidak hanya melalui meja pelayanan saja akan tetapi layanan administrasi bisa dilaksanakan dengan login ke website Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sehingga pegawai tidak perlu lagi harus datang ke Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mengurus kenaikan pangkatnya.

Kata Kunci : Pelayanan, Kenaikan Pangkat dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

**PROMOTION SERVICE ANALYSIS
CIVIL APPARATUS OF STATE IN THE FIELD OF MUTATION OF
GOVERNMENT PERSONNEL IN RIAU PROVINCE YEAR 2015 – 2017**

By: FITRIANI

Abstract

In government Regulation Number 11 of 2017 on civil servants management It is said that the rank is a position indicating the position level based on the level of difficulty, responsibility, impact, and qualification requirements Work used as the basis for payroll. The Regional personnel agency of Riau Province is an integral part of public service bureaucracy that one of its duties is to manage the promotion of civilian apparatus of State in the government environment of Riau province. This research aims to analyze the promotion Ministry of civil state apparatus in the field of regional personnel body mutation of Riau province year 2015 – 2017 and to find out what obstacles are being constrained in the increase service The rank. This research uses qualitative methods with a case study approach as a research strategy. As for Infoman research as much as 15 people.

The results showed that the promotion service of civil State apparatus on the mutation sector of the regional personnel body of Riau province year 2015 – 2017 so far has been less well where there is still complaints from employees of the service Given by the promotion service officers such as the existence of indifferent officers while serving, the operational standards of work is not used as a reference in serving and has not been compacted facilities and infrastructure supporting services such as technology That are used often experience network constraints. The obstacles are becoming a barrier in the promotion service of civil apparatus in the country, including 1). The placement of officers not in accordance with the analysis of office. 2). Completeness of personnel administration in connection with the promotion process. 3). The occurrence of criminal cases that befall employees. So far, regional personnel body mutation in Riau Province has attempted to make changes in order to improve the quality of administrative services the promotion of civil apparatus in Riau province government, starting from Improving the ability of its apparatus through education and training to the improvement of services through innovation services such as the provision of administrative services not only through the service desk only but the administration services can Implemented by logging into the website of the Regional personnel agency Riau province so that employees no longer need to come to the mutation field of regional personnel of Riau Province to take care of the increase in the rank.

Key words: Ministry, promotion and government personnel of Riau Province

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhirnya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk Tesis ini dapat penulis selesaikan. Tesis yang berjudul **“Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017”**, ini penulis tulis dan ajukan ke fakultas dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi sekaligus memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik.

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

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

1. Bapak Prof. DR. H. Syafrinaldi, SH, MCL selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Ibu Dr. Hj. Sri Wahyuni, SH, M.Si selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Islam Riau Pekanbaru.
3. Ibu Lilis Suryani. S.Sos M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Universitas Islam Riau.
4. Bapak Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis saya ini
5. Ibu Lilis Suryani. S.Sos M.Si Selaku Dosen Pembimbingan II yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis saya ini.

6. Dosen – Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Riau yang telah banyak memberikan ilmu dan pengetahuannya selama penulis menyelesaikan perkuliahan ini.
7. Kepala Dinas BKD Provinsi Riau yang telah banyak memberikan data penelitian selama dalam penulisan tesis saya ini.
8. Terimakasih kepada Suami dan anak-anak tercinta yang telah banyak memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Terimakasih juga penulis ucapkan kepada seluruh sahabat dan teman yang telah memberikan dukungan, motivasi, semangat dan Do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini.

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

Pekanbaru, Desember 2019

FITRIANI

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBARAN PERSETUJUAN	i
LEMBARAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.4 Manfaat Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	21
2.1 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik	21
2.2 Konsep Organisasi dan Organisasi Publik.....	30
2.3. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik	34
2.4. Konsep Pelayanan	51
2.5. Konsep Manajemen Kenaikan Pangkat	64
2.6 Kerangka Berpikir	70
2.7. Penelitian Terdahulu	73
2.8. Konsep Operasional dan Operasional Variabel.....	84
BAB III METODE PENELITIAN	88
3.1 Tipe dan Jenis Penelitian	88
3.2 Lokasi Penelitian	88
3.3. Informan Penelitian.....	89
3.4 Jenis dan Sumber Data	90

3.5 Teknik Pengumpulan Data	90
3.6 Teknik Analisa Data.....	91
BAB IV GAMBARAN UMUM BKD PROVINSI RIAU	94
4.1. Gambaran Umum BKD Provinsi Riau	94
4.2. Visi dan Misi BKD Provinsi Riau	95
4.3. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau.....	96
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	114
5.1. Identitas Informan Penelitian.....	114
5.2. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017	119
5.2.1. Dimensi Wujud (<i>Tangibility</i>).....	119
5.2.2. Dimensi Keandalan (<i>Reliability</i>).....	138
5.2.3. Dimensi Ketanggapan (<i>Responsiveness</i>).....	152
5.2.4. Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>).....	162
5.2.5. Dimensi Empati (<i>Empaty</i>)	168
5.3. Kendala Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017	179
BAB VI PENUTUP	190
6.1 Kesimpulan.....	190
6.2 Saran	191
DAFTAR PUSTAKA	193
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan.....	13
Tabel 1.2 : Rekapitulasi Ralat/Pembetulan Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau.....	15
Tabel 1.3 : Pelaksanaan Sosialisasi Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pada OPD Dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau.....	16
Tabel 1.4 : Pengajuan Penyesuaian Ijazah Oleh Dinas Pendidikan Provinsi Riau pada BKD Provinsi Riau.....	17
Tabel 1.5 : Laporan Pengurusan Kepangkatan Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau Tahun 2015-2017..	18
Tabel 2.1 : Matriks Penelitian Terdahulu.....	78
Tabel 2.2 : Konsep Operasional Variabel Pelayanan	83
Tabel 3.1 : Informan Penelitian.....	86
Tabel 5.1 : ASN Pemerintah Provinsi Riau Yang Terlibat Kasus Pidana Selama Tahun 2015-2017.....	177



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran	72
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau.....	110
Gambar 5.1 : Gedung BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau.....	116
Gambar 5.2 : Ruang Layanan BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau.....	117
Gambar 5.3 : Fasilitas Kursi Tunggu Layanan BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau.....	120
Gambar 5.4 : Meja Layanan Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau Pada BKD Provinsi Riau.....	122
Gambar 5.5 : Alur Kerja Kenaikan Pangkat Pegawai di BKD Provinsi Riau.....	134
Gambar 5.6 : Rapat Koordinasi Pelayanan yang dilaksanakan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau.....	156
Gambar 5.7 : SOP Pembuatan Petikan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat PNS Provinsi Riau Golongan I/b – IV/b.....	139
Gambar 5.8 : Penyusunan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat PNS Provinsi Riau Dan PNS Kab/Kota Se Provinsi Riau.....	140
Gambar 5.9 : Website BKD Provinsi Riau.....	151
Gambar 5.10 : Kepala BKD Provinsi Riau Menerima Penghargaan Dari Kepala BKN Dalam BKN Award Tahun 2017.....	157
Gambar 5.11 : Rapat Evaluasi Pelaksanaan Kinerja Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN di BKD Provinsi Riau	160

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara Penelitian
2. Dokumentasi Penelitian



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu sistem pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah. Pelayanan publik dituntut memiliki karakteristik, dasar hukum yang diperlukan dalam membentuk sebuah kebijakan. Manajemen pelayanan publik memiliki kepentingan yang luas termasuk kepentingan ingin dilayani (*wide stakeholders*), serta memiliki tujuan sosial serta akuntabel. Untuk mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). Pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat hal ini dapat dilihat melalui sistem kompetisi dan didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan sasaran. Secara finansial, di dalam diri setiap aparatur pemerintah melekat peran, tugas, dan tanggung jawab yang tentunya dilandasi oleh nilai, kode etik, dan moral.

Menurut Kotler (2011:112) pelayanan adalah setiap kegiatan atas unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain. Lebih lanjut Kotler mengatakan pelayanan yang diinginkan tersebut adalah pelayanan yang baik, yaitu pelayanan yang berkualitas. Semakin

baik pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maka prakarsa masyarakat untuk proaktif dalam mengisi pembangunan daerah akan semakin terdorong dan pertumbuhan ekonomi daerah yang akan mengantarkan masyarakat pada jenjang kesejahteraan yang lebih baik akan dapat dicapai. Sedangkan Widodo (2015:75) menyatakan bahwa pelayanan yang diharapkan dan menjadi tuntutan pelayanan publik oleh organisasi publik lebih mengarah kepada pemberian pelayanan yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada kualitas kegiatan dan upaya bersama dari orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan perlu adanya peraturan-peraturan dan ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Penyesuaian diri dari individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepada pegawai, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan.

Dalam rangka mencapai tujuan pelayanan publik pada organisasi pemerintah maka diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas secara adil, menjaga kesatuan dan persatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Guna mencapai tujuan tersebut diperlukan ASN yang mempunyai kemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Selanjutnya Aparatur Sipil Negara merupakan yang melaksanakan fungsi-fungsi administrasi dengan demikian dapat dipahami bahwa pegawai ASN adalah pegawai yang memiliki fungsi dan peran pelaksana kegiatan-kegiatan pemerintah.

Suatu pendapat atau kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa berdasarkan pengalaman sejarah ternyata kedudukan dan peranan Aparatur Sipil Negara adalah sangat penting dan menentukan dalam pencapaian tujuan nasional Bangsa Indonesia sebagaimana tercantum dalam alinea-4 Pembukaan UUD 1945 Aparatur Sipil Negara merupakan unsur aparatur pemerintah yang disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan maka pemerintah terus melakukan perbaikan terhadap manajemen ASN yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Kenaikan pangkat merupakan hal yang diidam-idamkan oleh masing-masing pegawai.

Kenaikan pangkat adalah motivasi atau pendorong bagi pegawai negeri sipil untuk lebih meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas. (Nugroho, 2013:78)

Aparatur Sipil Negara (ASN) senantiasa menarik untuk diteliti dari mulai permasalahan pelayanan yang dilakukannya, kompetensi yang seharusnya melekat pada pekerjaannya, masalah perilaku, masalah kesejahteraan yang menyangkut faktor gaji dan tunjangan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sampai kepada masalah keorganisasian Aparatur Sipil Negara (ASN). Efektivitas organisasi mempunyai peranan yang cukup penting sebagai penunjang dalam merealisasikan beberapa tujuan yang telah ditetapkan. (Etzioni, 2011:78)

Manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dituntut memiliki karakteristik, memiliki dasar hukum yang jelas. Manajemen pelayanan publik memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (*wide stakeholders*), dan memiliki tujuan sosial serta akuntabel. Untuk mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-driven government*). Pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat hal ini dapat dilihat melalui sistem kompetisi dan didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan

sasaran. Secara finansial, di dalam diri setiap aparatur pemerintah melekat peran, tugas, dan tanggung jawab yang tentunya dilandasi oleh nilai, kode etik, dan moral. (Robbins, 2010:211).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Disamping itu, ada pula kenaikan pangkat yang dalam hal ini merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap negara. Dalam kepegawaian dikenal ada beberapa macam kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kedua sistem kenaikan pangkat tersebut diberikan sebagai motivasi bagi para Aparatur Sipil Negara untuk lebih meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan segala macam tugas yang dibebankan kepada mereka.

Dalam penelitian ini diuraikan lima dimensi kualitas mutu pelayanan yang di ambil dari teori Parasuraman dalam Ratminto dan Atik (2011:175) yang terdiri dari: kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*) dan wujud fisik (*tangibility*). Adapun kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Wujud fisik (*tangibility*) berkenaan dengan ketersediaan sarana dan prasarana (fasilitas fisik) serta penampilan

petugas. (2) Keandalan (*reliability*) berkaitan dengan kemampuan memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan, dapat diandalkan, akurat dan dapat dipercaya; (3) Ketanggapan (*responsiveness*) berkenaan dengan kesiapan petugas membantu; (4) jaminan (*assurance*) menyangkut pengetahuan, kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan tugas yang menjamin kinerja yang baik dan jaminan keamanan sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat; (5) Empati (*empathy*) berarti petugas memahami kebutuhan masyarakat dengan memberikan perhatian yang ikhlas.

Dalam pelaksanaan tugasnya setiap ASN harus memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi dengan sebaik-baiknya, menjunjung tinggi ketidakberpihakan terhadap semua golongan, masyarakat, individu, serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan. Di samping itu, setiap ASN harus menunjukkan akuntabilitas dan kinerja yang baik dengan mempertanggungjawabkan seluruh pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya baik kepada bangsa dan negara maupun masyarakat melalui pimpinan atau atasan langsungnya.

Ada beberapa hal di dalam manajemen kepegawaian yang digunakan sebagai pemicu semangat kerja pegawai yang akan menghasilkan kinerja yang baik salah satunya dengan memberi pangkat, Karena dengan adanya kenaikan pangkat ini pegawai akan merasakan sebuah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya selama bekerja serta sebagai dorongan kepada pegawai

untuk lebih meningkatkan prestasi kerja. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seorang Aparatur Sipil Negara berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat di dalam kepegawaian digunakan sebagai salah satu usaha pemerintah untuk dapat memicu peningkatan prestasi kerja para Aparatur Sipil Negara yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Dengan adanya kenaikan pangkat, maka diharapkan para pegawai tersebut akan berlomba-lomba untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan menghasilkan hasil kerja yang baik pula. (Nuraini, 2013:65).

Menurut Manulang (2010:125) Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya.

Pangkat bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang ASN dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada ASN yang dengan tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Karena kenaikan pangkat adalah penghargaan kepada ASN yang telah mengabdikan dengan tekun dalam melaksanakan tugas sehari-hari maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya. Sudah seharusnya

atasan memperhatikan nasib ASN yang menjadi bawahannya, sebab kenaikan pangkat adalah satu-satunya harapan untuk menaikkan gaji dalam situasi promosi jabatan sudah tidak memungkinkan lagi. Pegawai yang telah melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya mempunyai hak untuk memperoleh imbalan dari pimpinan antara lain dalam bentuk kenaikan pangkat, penghargaan dan lainnya. Tidak sulit membayangkan bahwa setiap pegawai di manapun selalu mendambakan kemajuan dalam kehidupan kekaryaan, artinya setiap orang ingin meniti karier sedemikian rupa sehingga selama masa aktifnya berkarya, ia menduduki jabatan dan pangkat yang lebih tinggi yang berarti memikul tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang semakin besar pula.

Kenaikan pangkat yang diberikan pemerintah merupakan sebuah penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya. Agar kenaikan pangkat dapat dirasakan sebagai penghargaan, maka kenaikan pangkat harus diberikan tepat pada waktunya dan tepat kepada orangnya.

Susunan Pangkat dan Golongan Ruang Aparatur Sipil Negara

Susunan pangkat serta golongan ruang Aparatur Sipil Negara sebagai berikut:

Aparatur Sipil Negara (ASN) dulu dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki golongan dan pangkat masing-masing yang secara berkala dan berjenjang akan meningkat setiap 4 (empat) tahun sekali.

Khusus bagi pegawai fungsional seperti guru, dokter, dokter gigi, apoteker, dan lain sebagainya yang golongannya dapat naik setiap 2 (dua) tahun sekali.

Namun ada ketentuan tentang kenaikan pangkat yang pada akhirnya akan menghambat kinerja para Aparatur Sipil Negara tersebut yaitu ketentuan pada Pasal 6 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa kenaikan pangkat reguler diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasannya. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi semangat kerja dan juga kinerja pegawai karena walaupun dia sudah melaksanakan segala tugas-tugasnya dengan baik dan mendapatkan penilaian pelaksanaan pekerjaan aparatur sipil negara yang baik juga tetapi yang bersangkutan tidak akan mencapai pangkat yang melampaui pangkat atasan langsungnya.

Pasal 33 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga menyebutkan bahwa pegawai negeri sipil yang berpangkat rendah tidak membawahi pegawai negeri sipil yang berpangkat lebih tinggi, kecuali membawahi pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu. Perpindahan ke instansi lain mungkin dapat menyelesaikan masalah yang ada namun dalam keadaan yang seperti ini belum tentu para pegawai tersebut mau dipindahkan dengan alasannya masing-masing. Mungkin masalah tempat instansi baru yang jaraknya cukup jauh. Belum lagi jika pegawai tersebut dipindahkan,

maka dia harus beradaptasi lagi dari awal di lingkungan kerjanya yang baru padahal dia sudah merasa sangat nyaman bekerja di instansinya yang lama dan masih ada alasan-alasan lainnya lagi.

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

Pengajuan pangkat pada lingkup Pemerintah Provinsi Riau tembusannya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Dengan prosedur yang panjang, maka tidak sedikit aparatur sipil negara yang enggan mengurusnya belum lagi menunggu hasilnya yang memakan waktu cukup lama sampai 3 atau 4 minggu karena prosesnya yang lama. Tidak seperti penetapan kenaikan pangkat Aparatur sipil negara Daerah Kabupaten/Kota dan Aparatur sipil negara yang diperbantukan di lingkungan Pemerintah Daerah kabupaten/Kota untuk menjadi Pembina Golongan Ruang IV/a dan Pembina Tingkat I

Golongan Ruang IV/b yang dilakukan oleh Gubernur atau penetapan kenaikan pangkat aparatur sipil negara daerah dan aparatur sipil negara yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I Golongan Ruang I/b sampai dengan Penata Tingkat I Golongan Ruang III/d yang dilakukan oleh Bupati/Walikota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang prosesnya lebih singkat dan sederhana. Hal-hal tersebut di atas pada akhirnya sedikit banyak akan berpengaruh pada kinerja para aparatur sipil negara karena mereka sudah kehilangan salah satu motivasi untuk maju.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik di Provinsi Riau. Tuntutan untuk berkiprah melakukan tugasnya berdedikasi dalam pelayanan kepangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelaksanaan tugas BKD Provinsi Riau mutlak membutuhkan sumber daya manusia unggul dan berkompetensi. Keunggulan yang diindikasikan dengan menunjukkan kinerja yang baik, pengetahuan yang memadai, keterampilan serta perilaku yang bisa diteladani dari setiap aparatur yang dimilikinya.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka BKD Provinsi Riau mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki visi *“Menjadikan Badan Kepegawaian Daerah sebagai pusat Pembinaan dan Pengembangan*

Aparatur yang Profesional dan Sejahtera Menuju Visi Riau 2020 “.

Sementara itu penjelasan makna visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat pembinaan aparatur adalah sebuah badan sebagai pusat pembinaan aparatur pemerintah yang mampu mengkoordinasikan, memadukan, dan menyelaraskan kegiatan pembinaan Aparatur Pemerintah Provinsi Riau dan pemerintah Kabupaten atau Se- Provinsi riau.
- 2) Pusat pengembangan aparatur pemerintah adalah sebuah badan sebagai pusat pengembangan apa ratur pemerintah yang mampu menyusun rencana dan program kerja demi pengembangan aparatur pemerintah.
- 3) Aparatur yang profesional adalah sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat yaitu menguasai pekerjaan, loyal, mempunyai integritas, mampu bekerja keras, komitmen, dan mempunyai motivasi.

Sedangkan misi dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau adalah:

1. Membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dank ode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara;
2. Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan azas Aparatur Sipil Negara.

Dalam rangka mewujudkan misi BKD Provinsi Riau, maka ditetapkan 9 (Sembilan) program strategis yang meliputi:

- 1) Program pelayanan administrasi perkantoran;
- 2) Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur;
- 3) Program peningkatan Disiplin ASN;
- 4) Program peningkatan pengembangan system pelaporan capaian kinerja dan keuangan;
- 5) Program pendidikan kedinasan ASN;
- 6) Program pembinaan dan pengembangan aparatur;
- 7) Program pelayanan administrasi ASN;
- 8) Program peningkatan kesejahteraan aparatur;
- 9) Program fasilitas pindah/purna tugas PNS. (Renstra BKD Provinsi Riau, 2019)

Dalam pelaksanaan misinya, BKD Provinsi Riau disusun kedalam kelompok Sekretariat dan Bidang, secara keseluruhan komposisi jabatan organisasi pada BKD Provinsi Riau dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan

No	Unit kerja	Jumlah Orang	Latar Belakang Pendidikan	Tingkat Pendidikan
1	Kepala Badan	1	Sarjana Hukum	S2
2	Sekretaris Badan	1	Sarjana Teknik	S2
3	Kepala Bidang	4	Sarjana Admistrasi dan Sarjana Hukum	S2
4	Kepala Sub Bagian	3	Sarjana Politik dan Sarjana Administrasi	S2 1 Orang S1 2 Orang
5	Kepala Sub Bidang	12	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan	S2 4 Orang S1 8 Orang
6	Staf Bidang Sekretariat	22	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 15 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
7	Staf Bidang Adm Kepegawaian	17	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 10 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
8	Staf Bidang Mutasi	18	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 5 Orang S1 8 Orang D3 1 Orang SMA 4 Orang
9	Staf Bidang Pengembangan Kepegawaian	18	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 6 Orang S1 8 Orang D3 2 Orang SMA 2 Orang
10	Staf Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	10	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 6 Orang D3 2 Orang
11	UPT Penilaian Kompetensi	21	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 13 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
	Jumlah	127		

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jabatan struktural pada BKD Provinsi Riau yaitu untuk Eselon IVa (Sekretaris dan Kepala Bidang) dengan komposisi jabatan sebesar 5 jabatan, Eselon III.a (Kepala Sub

Bagian dan Kepala Sub Bidang) sebanyak 15 Jabatan dan Eselon II (Kepala Badan) sebanyak 1 orang Sedangkan keadaan Aparatur Sipil Negara pada BKD Provinsi Riau yang tidak menduduki jabatan saat ini berjumlah 106 orang.

Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melaksanakan program strategis tersebut diantaranya dengan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai. Pengalolan kenaikan pangkat ini dilaksanakan oleh Bidang Mutasi pada Sub Bidang Kepangkatan dimana Bidang Mutasi mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, pembinaan, dan pelaksanaan di bidang administrasi pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara Daerah ke Aparatur Sipil Negara Daerah, kepangkatan, perpindahan ASN, Pensiun, pengangkatan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan. Adapun Sub Bidang Kepangkatan ini mempunyai tugas dan fungsi diantaranya menyiapkan dan memproses bahan pengadministrasian penetapan kepangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan dan pemberhentian/pensiun pegawai.

Pengelolaan kenaikan pangkat pegawai merupakan sebagai bagian dari pelayanan sektor publik menuntut pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk memiliki kinerja yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk terwujudnya kinerja birokrasi pemerintahan yang saat ini ditenggarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya masih

rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu penyebab faktor terpuruknya kinerja pelayanan pemerintah dimata masyarakat.

Dikarenakan luasnya ruang lingkup lokasi penelitian maka penulis membatasi fenomena pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil dilingkungan Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau tersebut ada beberapa hal yang menjadi masalah dalam proses pelayanan kenaikan pangkat ASN Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Bidang Administrasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yaitu:

- 1) Masih ditemuinya banyak kesalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat pada OPD Dinas Pendidikan Provinsi Riau akibatnya timbul permintaan pembetulan Surat Keputusan kenaikan pangkat setiap periodenya, baik dari instansi yang mengusulkan maupun langsung dari ASN yang bersangkutan, seperti adanya kesalahan pengetikan nama, Nomor Induk Pegawai (NIP), golongan/ruang, masa kerja, lokasi kerja, gaji pokok, jabatan, periode kenaikan pangkat.

Tabel 1.2. Rekapitulasi Ralat/Pembetulan Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau

No	Tahun	Jumlah Laporan	Ralat/Pembetulan				
			Nama	NIP	Gol	Gaji Pokok	Periode Kenaikan Pangkat
1	2015	12	2	7	1	1	1
2	2016	15	1	9	2	2	1
3	2017	10	3	4	1	1	1
	Total	37	6	20	4	4	3

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2019

2) Minimnya pelaksanaan sosialisasi dan pembimbingan pengelolaan kenaikan pangkat oleh BKD Provinsi Riau kepada masing-masing OPD yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau dimana dari total 43 (empat puluh tiga) OPD yang ada baru dapat tersosialisasi sebanyak 23 OPD. Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari beberapa orang Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau menyatakan tidak ada sosialisasi mengenai pelaksanaan kenaikan kepangkatan pegawai terutama terkait regulasi ASN terbaru, hanya saja mereka diarahkan untuk mencari tahu sendiri hal-hal yang berhubungan dengan syarat dan ketentuan dalam proses kenaikan pangkat.

Tabel 1.3. Pelaksanaan Sosialisasi Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pada OPD Dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau

NO	OPD	PELAKSANAAN SOSIALISASI	
		Belum	Sudah
1	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Belum	
2	Dinas Kesehatan	Belum	
3	Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad		Sudah
4	Rumah Sakit Jiwa Tampan		Sudah
5	Rumah Sakit Umum Daerah Petala Bumi		Sudah
6	Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang	Belum	
7	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Pertahanan		Sudah
8	Satuan Polisi Pamong Praja	Belum	
9	Dinas Sosial	Belum	
10	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi		Sudah
11	Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak		Sudah
12	Dinas Ketahanan Pangan		Sudah
13	Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan	Belum	
14	Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana	Belum	
15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa		Sudah
16	Dinas Perhubungan		Sudah
17	Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik		Sudah
18	Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu		Sudah
19	Dinas Kepemudaan Dan Olahraga	Belum	
20	Dinas Kebudayaan	Belum	
21	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah	Belum	
22	Dinas Kelautan Dan Perikanan	Belum	
23	Dinas Pariwisata		Sudah
24	Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan		Sudah
25	Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan		Sudah
26	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral		Sudah

NO	OPD	PELAKSANAAN SOSIALISASI	
27	Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah	Belum	
28	Dinas Perindustrian	Belum	
29	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah		Sudah
30	PPKD		Sudah
31	Badan Pendapatan Daerah		Sudah
32	Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah		Sudah
33	Badan Kepegawaian Daerah		Sudah
34	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Belum	
35	Badan Penelitian Dan Pengembangan	Belum	
36	Badan Penanggulangan Bencana Daerah		Sudah
37	Badan Penghubung		Sudah
38	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik		Sudah
39	Kepala Daerah Dan Wakil Kepala Daerah	Belum	
40	Sekretariat Daerah	Belum	
41	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Belum	
42	Sekretariat DPRD	Belum	
43	Inspektorat	Belum	

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2019

- 3) Ada kecenderungan belum optimalnya BKD Provinsi Riau dalam memberikan pelayanan pengurusan kepangkatan terutama pada kenaikan pangkat penyesuaian ijazah pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Sehingga banyak pegawai yang telah menyelesaikan studinya terhambat dalam mendapat penyesuaian ijazah dengan status kepangkatannya. Padahal segala hal yang berhubungan dengan kepegawaian diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau untuk mempermudah para ASN dalam permasalahan administrasi kepegawaian. Berikut informasi terkait penyesuaian ijazah pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau:

Tabel 1.4. Pengajuan Penyesuaian Ijazah Oleh Dinas Pendidikan Provinsi Riau pada BKD Provinsi Riau

No	Tahun	Jumlah Pengajuan	Jumlah Yang Dapat Di Proses
1	2015	6	4
2	2016	8	5
3	2017	6	3
	Total	20	12

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2019

- 4) Disebabkan oleh kelalaian dalam pemberian pelayanan akibat dari pelaksanaan pelayanan yang tidak mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN dan hal ini menimbulkan kurang kepercayaan Aparatur Sipil Negara terhadap Bidang Administrasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, karena pegawai tidak mengindahkan hal-hal yang telah disampaikan oleh Sub Bidang Kependidikan yaitu hal yang berhubungan dengan kelengkapan berkas lain yang ikut menentukan proses kenaikan pangkat bagi aparatur sipil negara itu sendiri.

Tabel 1.5. Laporan Pengurusan Kenaikan Pangkat ASN Pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau Tahun 2015-2017

No	Tahun	Berkas Yang Masuk	Kelengkapan Berkas		Penyesuaian Waktu	
			Lengkap	Tidak Lengkap	Sesuai	Tidak Sesuai
1	2015	507	502	5	305	202
2	2016	715	707	8	504	203
3	2017	336	324	12	266	70
Jumlah		1.558	1.533	25	1.075	475

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Tahun 2019

Agar terwujudnya aparatur sipil negara yang baik, profesional, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, maka masalah pelayanan kenaikan pangkat adalah masalah yang sangat penting bagi ASN sehingga harus sangat diperhatikan. Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena yang ditemui maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dengan judul: **“Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017”**.

1.2. Perumusan Masalah

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

- 1) Bagaimana pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017?
- 2) Kendala apasaja yang menjadi penghambat dalam pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017?

1.3. Tujuan Penelitian

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

- 1) Menganalisis pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017.
- 2) Menganalisis kendala apa saja yang menjadi penghambat dalam pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017.

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Praktis

Bagi Pemerintah Provinsi Riau, penelitian ini sebagai bahan masukan bagi Pemerintah tentang pentingnya pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah agar terciptanya tata kelola administrasi kepegawaian yang baik.

2. Manfaat Akademis

Bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, pengalaman, pemahaman tentang tentang pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau.

3. Manfaat Teoritis

Bagi dunia pendidikan diharapkan bermanfaat untuk perkembangan ilmu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan memperkaya khasanah terhadap jenis penelitian yang sama.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Konsep Administrasi dan Administrasi Publik

2.1.1. Konsep Administrasi

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya. (Mahmudi, 2010:89)

Memang masih ada berbagai masalah yang dihadapi dalam mengembangkan dan membina ilmu administrasi ini, terutama di Indonesia, dimana ilmu administrasi belum lama dikenal baik pada perguruan tinggi maupun pada lembaga-lembaga pendidikan rendah, begitu pula dikalangan masyarakat umum. Pada dasarnya manusia dalam berusaha mencapai sesuatu tujuan selalu menghendaki hasil yang lebih besar, dengan pengorbanan yang lebih kecil atau murah. Hal yang demikian hanya bisa dicapai apabila manusia di dalam usahanya itu menerapkan asas efisiensi. Dengan kata lain ia harus mengadministrasi

usahanya sebaik-baiknya agar usahanya itu memberikan hasil yang maksimal

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “*Administration*”, berasal dari kata Latin, yaitu : “*Ad + ministrare*” dan “*Administratio*”. *Ad + ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi. (Gie, 2010:56) Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan.(Atmosudirdjo, 2010:21). Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal proses kenaikan pangkat maka administrasi ini memiliki fungsi sebagai sebuah proses administrasi pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal kenaikan pangkat pegawai. (Siagian, 2011:133)

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menselaraskan, mengendalikan, mengawasi, meyempurnakan dan kegiatan-kegiatan semacam itu. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut “menata” atau “penataan”. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian Administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan.(Robbins, 2010:155)

Administrasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan suatu usaha (pemerintah) agar tujuan tercapai. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan sifat terpakai dari Ilmu Administrasi sebagai berikut :

- 1) Administrasi merupakan kegiatan manusia dan berlangsung berupa proses pengendalian interaksi antara dua orang atau lebih dalam bentuk kerja sama. Interaksi yang disebut kerja sama itu adalah gejala sosial, yang bilamana dikendalikan dengan mempergunakan administrasi, akan berlangsung efektif dan efisien. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kerja sama yang efektif dan efisien dalam mencapai satu atau lebih tujuan. (Moekijat, 2011:90)
- 2) Administrasi merupakan proses pengendalian yang sadar tujuan. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kegiatan yang berkualitas, sehingga menjadi kegiatan yang tinggi produktifitasnya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Administrasi tidak bermaksud menghasilkan kegiatan kerja sama yang tidak produktif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain Administrasi merupakan ilmu terapan untuk meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan melalui kerja sama sejumlah orang. (Pace, 2011:3)
- 3) Administrasi berlangsung untuk mempersatukan gerak langkah sejumlah manusia. Dengan demikian berarti langkah-langkah

pengendalian yang akan dilaksanakan harus bersifat terpakai dalam mewujudkan kesatuan gerak sejumlah manusia dalam melaksanakan tugas-tugas bersama. Gerak yang serentak dan tidak saling menjegal itu tidak saja dilakukan secara perseorangan, tetapi juga oleh kelompok-kelompok kecil atau unit-unit kerja di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian kata lain Administrasi harus bersifat terpakai dalam menghilangkan pengkotakan kerja, agar menjadi satu kesatuan kerja yang saling menunjang secara kompak. (Rivai, 2010:9)

- 4) Administrasi merupakan ilmu yang terpakai dalam merangkai suatu harapan di dalam perencanaan dengan usaha berupa realisasi kegiatan sesuai perencanaan dan dengan tujuan yang hendak dicapai. Kesenambungan mengandung makna bahwa administrasi terpakai dalam mengembangkan kegiatan secara terarah dan mampu menghindari penyimpangan-penyimpangan sebelum terjadi agar tidak merugikan organisasi. (Nitisemito, 2010:43)

2.1.2. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan¹. Publik dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses

menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik.

Administrasi publik dapat berperan positif dalam mengawal pembangunan suatu negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, administrasi publik bukan saja berurusan dengan cara-cara yang efisien untuk melakukan proses pembangunan, melainkan juga mempunyai kemampuan dalam menentukan tujuan dari proses pembangunan itu sendiri, terutama dalam bentuk penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif sebagai wujud dari penjaminan hak-hak konstitusional seluruh warga.

Menurut Wiliam Dunn, ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi publik, antara lain :

- 1) Pelayanan Publik. Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan demokrasi yang mana masyarakat mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari pemerintah. Dalam masalah ini yang terpenting adalah bagaimana pemerintah/negara memberikan pelayanan yang baik, cepat dan berkualitas kepada seluruh warga masyarakat.
- 2) Motivasi Pelayanan Publik. Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.
- 3) Mal-Administrasi. Mal-administrasi merupakan kesalahan dalam praktek administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.
- 4) Etika Administrasi Publik. Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk. Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.

- 5) Kinerja dan Efektivitas. Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai (efektif).
- 6) Akuntabilitas Publik Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk melakukan pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya. (Dunn,2013:80).

Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni:

- 1) Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
- 2) Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
- 3) Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 4) Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.
- 5) Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat (Subarsono, 2015:66).

Langkah – langkah dalam pengambilan kebijakan:

1. Identifikasi Masalah
2. Penentuan Alternatif
3. Pemilihan Alternatif
4. Penerapan Alternatif
5. Evaluasi Kebijakan (Subarsono, 2015;13).

Menurut Finsterbuch dan Motz dalam Subarsono (2015:128)

menyatakan bahwa “ada empat jenis evaluasi” yaitu :

- 1) *Single program after only*, merupakan jenis evaluasi yang melakukan pengukuran kondisi atau penilaian terhadap program setelah meneliti setiap variabel yang dijadikan kriteria program. Sehingga analis tidak mengetahui baik atau buruk respon kelompok sasaran terhadap program.

- 2) *Single program before-after*, merupakan penyempurnaan dari jenis pertama yaitu adanya data tentang sasaran program pada waktu sebelum dan setelah program berlangsung.
- 3) *Comparative after only*, merupakan penyempurnaan evaluasi kedua tapi tidak untuk yang pertama dan analisis hanya melihat sisi keadaan sasaran bukan sasarnya.
- 4) *Comparative before-after*, merupakan kombinasi ketiga desain sehingga informasi yang diperoleh adalah efek program terhadap kelompok sasaran.

Dari empat macam evaluasi ini peneliti menggunakan evaluasi *single program before-after*. Evaluasi *single program before-after* digunakan untuk mengukur bagaimana sebuah kebijakan atau program telah memberikan dampak terhadap masalah yang terjadi setelah dan sebelum kebijakan atau program dilaksanakan. Evaluasi *single program before-after*, yakni dilakukan dengan membandingkan kebijakan program sebelum dan sesudah kebijakan program dilaksanakan. dan dengan menggunakan data periode tertentu dalam kebijakan program untuk mengukur/melihat dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan atau program tertentu. Tipe evaluasi *single program before-after* ini akan diturunkan peneliti dengan menggunakan beberapa indikator yang akan dibahas pada penelitian ini.

Pentahapan proses pembuatan kebijakan merupakan kegiatan yang tersusun, sebagaimana menurut William Dunn sebagai berikut :

- 1) Tahapan penyusunan agenda digunakan untuk merumuskan masalah, mendefinisikan masalah dan memulai proses pembuatan kebijakan melalui penyusunan agenda.
- 2) Tahapan formulasi kebijakan, merupakan tahapan yang dilakukan oleh para pejabat instansi Pemerintah untuk merumuskan alternatif kebijakan dalam mengatasi masalah. Dalam tahap ini tehnik peramalan dapat dipergunakan untuk menyajikan pengetahuan mengenai timbulnya kemungkinan masalah ataupun kendala yang

akan terjadi dalam pencapaian di masa mendatang akibat diambilnya suatu alternatif kebijakan.

- 3) Tahapan adopsi kebijakan, merupakan tahapan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam tahap ini suatu rekomendasi diperlukan sebagai upaya untuk memahami biaya manfaat dari berbagai alternatif kebijakan dan segala kemungkinan akibatnya dimasa mendatang.
- 4) Tahapan implementasi kebijakan, merupakan tahapan dalam merealisasikan alternatif kebijakan yang telah dipilih.
- 5) Tahapan penilaian (evaluasi) kebijakan, dengan melakukan suatu evaluasi guna mendapatkan pengetahuan yang relevan mengenai hasil kerja kebijakan (Dunn,2013;72).

2.1.3. Macam-macam Kebijakan Publik

Menurut Wayne (2010:45) kebijakan publik merupakan suatu ruang dalam kehidupan yang bukan privat atau murni milik individual, tetapi milik bersama atau milik umum, dan dibutuhkannya sebuah aturan atau intervensi oleh pemerintah atau aturan sosial, atau setidaknya oleh tindakan bersama dalam mengatur dan menata kehidupan masyarakatnya. Atau kebijakan yang dikeluarkan pemerintah bagi masyarakat yang memiliki kewenangan yang dapat memaksa masyarakat untuk mematuhi.

Proses analisis kebijakan menurut Dunn (2013;12) yang berfokus pada masalah terdiri dari 2 komponen:

1. Komponen informasi yang paling relevan (*Policy Relevant Information*), terdapat 5 informasi :
 - a) Masalah yang harus diatasi
 - b) Masa depan kebijakan
 - c) Tindakan kebijakan terbaik
 - d) Hasil kebijakan
 - e) Kinerja kebijakan
2. Komponen analisis kebijakan, teknik-teknik untuk menghasilkan informasi Perumusan masalah, prakiraan masa depan yang hendak diciptakan, rekomedasi kebijakan, monitoring dan Evaluasi kebijakan.

Kebijakan yang diperoleh selanjutnya diimplementasikan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program.. Menurut Grindle proses implementasi kebijaksanaan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tugas-tugas dan sasaran tersebut. Pada dasarnya kebijakan yang akan diambil dari beberapa alternatif kebijakan dalam berbagai segi diperhitungkan, kebijakan yang lebih banyak manfaatnya dibanding kerugiannya itulah biasanya menjadi pilihan kebijakan yang diambil. Pertimbangan Pemerintahan dalam kebijakan menurut Patton dan Sakuicki terhadap suatu kebijakan meliputi sebagai berikut:

- 1) *Technical Feasibility*, mengukur apakah keluaran (*outcome*) dari kebijakan atau program dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, apakah alternative yang dipilih akan jalan dalam konteks? Misalnya, apakah program pembangunan jembatan disuatu tempat kian dapat memecahkan kesulitan trafik ditempat itu? Dalam kaitan dengan kriteria teknis ini, ada dua sub kriteria pokok yang perlu dibahas yaitu *efectiveness* dan *adequacy*.
- 2) *Economic and Financial Possibility*. Kriteria ini menyangkut evaluasi ekonomis dari policy atau program yang ada, dan meliputi aspek *change in net work*, *economic affeciency*, *profitability*, dan *cost-effectiveness*.
- 3) *Political Viability*. Kriteria politik menyangkut lima sub kriteria yang perlu dipertimbangkanb, yaitu *acceptability*, *appropriateness*, *responsiaveness*, *legal* dan *equity*.
- 4) *Administrative Operability*. Kriteria spesifik dalam *administrative operability* adalah *aturity*, *institutional comitment*, *capability* dan *organitazional support*.

Berhasil tidaknya suatu kebijakan dapat diketahui melalui evaluasi kebijakan dengan yang memiliki fungsi menurut sebagai berikut (Dunn,2013:78):

- 1) Memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik.
- 2) Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemikiran tujuan dan target.
- 3) Memberi sumbangan pada aplikasi dan metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi.

2.2. Konsep Organisasi dan Organisasi Publik

2.2.1. Konsep Organisasi

Studi Organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang obyek-obyek, juga studi mengenai obyek-obyek itu sendiri. (Pace dan Faules, 2011:2). Banyak pemikiran dari para ahli yang membahas mengenai organisasi. Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang perlu dilakukan untuk melakukan tugastugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk melakukan pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Hal serupa juga dikemukakan oleh Banard (2010:56), yaitu organisasi adalah suatu system tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tak terwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan.

Dalam kata-kata yang lebih sederhana, organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan bersama dengan alat-alat yang tepat. Sedangkan Sutarto (2012:40) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, organisasi adalah sistem saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang

bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif didefinisikan dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan ini dikemukakan oleh Robbins (2010:144)

Adapun ciri-ciri dari organisasi adalah :

- 1) Adanya komponen (atasan dan bawahan)
- 2) Adanya kerja sama (cooperative yang berstruktur dari sekelompok orang
- 3) Adanya tujuan
- 4) Adanya sasaran
- 5) Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati
- 6) Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas. (Robbins, 2010:146)

Dalam buku “Komunikasi Organisasi” milik R. Wayne Pace dan F. Faules dikatakan bahwa suatu organisasi, merupakan sebuah wadah yang menampung orang-orang dan obyek-obyek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. (Pace dan Faules, 2011 :17).

Menurut Robbins (2010:150) Organisasi memiliki unsur-unsur tertentu, yaitu :

- 1) Sebagai wadah atau tempat untuk bekerja sama
Organisasi merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana cara bekerja sama tersebut akan dilaksanakan.

- 2) Proses kerja sama sedikitnya antar dua orang
Suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antar dua orang.
- 3) Jelas tugas kedudukannya masing-masing
Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan double pekerjaan dan sebagainya akan dapat di hindarkan.
- 4) Ada tujuan tertentu
Betapa pentingnya kemampuan mengorganisasi bagi seorang manajer. Suatu perencanaan yang kurang baik tetapi organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya dari pada perencanaan yang baik tetapi organisasi tidak baik.

Secara harfiah, organisasi berarti perpindahan dan bagian-bagian yang satu sama lain saling tergantung. Charles I. Bernard mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerjasama. Kemudian Everett M Rogers dan Rehak Agarwala-Rogers dalam bukunya *Communication in Organization* menyatakan organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja. (Wijayanti, 2010:97)

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu bentuk perkumpulan dari individu-individu yang didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai suatu sistem yang saling melengkapi kebutuhan satu sama lain sehingga tercapainya tujuan bersama.

2.2.2. Konsep Organisasi Publik

Dalam literatur manajemen publik, pengertian organisasi publik bermula dari konsep “barang publik” (public goods), yaitu adanya

produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu (Syafri, 2012:89). Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif dan harus diupayakan secara kolektif pula. Beberapa bidang tertentu yang bersifat kolektif di mana organisasi publik memainkan peranannya, misalnya penegakkan hukum, pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan nasional, dan lain sebagainya. Semua ini tidak bisa diupayakan secara individual. Organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat secara umum

Ciri-ciri organisasi publik menurut Robbins (2010:12) adalah sebagai berikut :

- 1) Organisasi publik tugas-tugasnya lebih kompleks dan ambigu
- 2) Organisasi publik lebih banyak menghadapi masalah dalam implementasi keputusannya.
- 3) Organisasi publik mempekerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam
- 4) Organisasi publik lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang/kapasitas yang ada
- 5) Organisasi publik lebih memperhatikan usaha kompensasi kegagalan pasar
- 6) Organisasi publik lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar
- 7) Organisasi publik memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas
- 8) Organisasi publik lebih fokus menjawab ketidakadilan
- 9) Organisasi publik beroperasi untuk kepentingan publik
- 10) Organisasi publik harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yang lebih tinggi dari pada sektor privat.

Berdasarkan teori di atas, tampak bahwa organisasi publik memiliki karakteristik lingkungan yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi bisnis. Organisasi bisnis hanya memperhitungkan konsumen dan para pesaing. Sementara organisasi publik harus memperhitungkan berbagai komponen yang lebih luas.

2.3. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik

2.3.1. Konsep Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2010: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2010:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick dalam Wijayanti (2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus

terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Mahmudi (2010:36) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Suprihanto (2013:11) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usahausaha yang telah dilakukan.

Menurut Nawawi (2010:18) mengemukakan bahwa: Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan

perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan.

Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin. Pengertian manajemen menurut Handoko (2012:8) menjelaskan bahwa: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara prinsip dapat dilihat bahwa pada kenyataannya manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dan tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Konsep manajemen merupakan suatu konsep yang mencerminkan adanya kebiasaan yang

dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam organisasi.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni man, money, method, machine, market, material dan information.

- 1) Man : Sumber daya manusia;
 - 2) Money : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
 - 3) Method : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
 - 4) Machine : Mesin atau alat untuk memproduksi;
 - 5) Material : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
 - 6) Market : Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;
 - 7) Information : Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan.
- (Gibson, 2010:211)

2.3.2. Konsep Manajemen Publik

Manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada

sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta:

- 1) Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa) akan disampaikan melalui perwakilannya yang dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.
- 2) Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.
- 3) Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- 4) Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- 5) Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.
- 6) Dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- 7) Dalam sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Pada pendekatan manajerialisme, fungsi-fungsi strategik seperti perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pembuatan program merupakan hal yang harus dilakukan oleh manajer publik. Manajerialisme sektor publik berorientasi pada pemenuhan tujuan, pencapaian visi dan

misi organisasi yang sifat pemenuhannya jangka panjang (Mahmudi, 2010:37). Untuk mewujudkan perubahan menuju sistem manajemen publik yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel, Alison dalam Mahmudi (2010:37) mengidentifikasi ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu:

1. Fungsi strategi, meliputi:
 - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi;
 - b) membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi:
 - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf;
 - b) pengarahan dan manajemen sumber daya manusia;
 - c) pengendalian kinerja.
3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi:
 - a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi;
 - b) Hubungan dengan organisasi lain;
 - c) Hubungan dengan pers dan publik.

Konsep manajemen publik dalam penelitian ini dipaparkan dalam 3 paradigma, yaitu sebagai berikut:

- a. Old Public Administration.
- b. New Public Management
- c. New Public Service

Dari paradigma-paradigma di atas, telah dikemukakan perubahan konsep manajemen publik di masing-masing periode. Pada hakikatnya menurut Islamy (2013:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

- a. Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, kultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik;
- b. manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen

- yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (nonprofit sector);
- c. manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut;
 - d. manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (internal operations) dari organisasi pemerintahan maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung;
 - e. manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (organizational how to) publik melaksanakan kebijakan publik;
 - f. manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada the managerial tools, techniques, knowledges and skills yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

2.3.3. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Mangkunegara (2010:2), “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.

Menurut Sastrohadiwiryono (2013:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Salah 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.

Menurut Mangkunegara (2010:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Analisis jabatan
 - Penarikan pegawai
 - Penempatan kerja
 - Orientasi kerja (job orientation)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - Pendidikan dan pelatihan (training and development)
 - Pengembangan (karier)
 - Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (benefit)
 - Pelayanan/kesejahteraan (services)
4. Integrasi mencakup:
 - Kebutuhan karyawan

- Motivasi kerja
 - Kepuasan kerja
 - Disiplin kerja
 - Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
- Komunikasi kerja
 - Kesehatan dan keselamatan kerja
 - Pengendalian konflik kerja
 - Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :
- Pemberhentian karyawan

2.3.4. Konsep Manajemen Kepegawaian ASN

Manajemen kepegawaian merupakan paduan kata manajemen dan kepegawaian yang masing-masing mempunyai arti dan berdiri sendiri. Manajemen adalah melaksanakan perbuatan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain, sedangkan kepegawaian adalah seluruh kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan kepegawaian. Menurut Moekijat (2011:5), manajemen kepegawaian adalah suatu proses untuk mengembangkan, menerapkan dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang ada hubungannya dengan individu dengan organisasi.

Selanjutnya Nititsemto (2012:10) mengemukakan manajemen kepegawaian sebagai suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain: planning, organizing, controlling, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian merupakan suatu seni dan ilmu yang digunakan dalam mencapai suatu tujuan yang ada hubungannya dengan individu dengan

organisasi. Dengan demikian, kita dapat melihat bahwa manajemen kepegawaian itu memang penting dalam organisasi yang mempunyai andil yang cukup penting karena menyangkut manusia yang akan menentukan arah kemajuan dan kesuksesan dalam suatu organisasi. Dalam manajemen pegawai tentu dibahas mengenai pengadaan pegawai yang biasa disebut dengan rekrutmen. Pada dasarnya rekrutmen dilakukan untuk mengisi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja/karyawan yaitu untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi yang masih kosong.

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun negara Indonesia menuju kepada masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut. Demikian juga halnya dalam suatu organisasi, unsur manusia sangat menentukan sekali karena berjalan tidaknya suatu organisasi kearah pencapaian tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang telah ditetapkan.

Toha (2013:6) memberikan pengertian bahwa pegawai adalah orang orang yang telah memenuhi syarat tertentu diangkat dan ditempatkan atau ditugaskan dan dipekerjakan dalam jajaran organisasi formal untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan atas prestasi atau hasil kerja diberikan imbalan berupa gaji. Dari definisi di atas dapat diketahui

bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Musanef yang mengatakan bahwa pegawai adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kranenburg dalam Hartani, dkk (2011:31) memberikan pengertian dari pegawai negeri, yaitu pejabat yang ditunjuk. Jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memegang jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden, dan sebagainya. Dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pegawai sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mampu bekerja secara efektif.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Pegawai ASN dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh partai politik, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu dalam pembinaan karier pegawai ASN, khususnya di daerah dilakukan oleh pejabat berwenang yaitu pejabat karier tertinggi.

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka Pegawai ASN berfungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksana kebijakan public;
- 2) Pelayan public; dan
- 3) Perekat dan pemersatu bangsa

Selanjutnya Pegawai ASN memiliki tugas:

- 1) Melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 2) Memberikan pelayanan public yang professional dan berkualitas, dan
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Kewajiban adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan. Kewajiban pegawai ASN yang disebutkan dalam UU ASN adalah sebagai berikut:

- 1) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara

Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;

- 2) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- 4) Menaati ketentuan peraturan perundangundangan;
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- 6) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- 7) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.4. Konsep Pelayanan

Pengertian kualitas menurut Tjiptono (2011:2) adalah 1). Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan, 2) Kecocokan untuk pemakaian, 3) Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan, 4) Bebas dari kerusakan/cacat, 5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat, 6) Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal dan 7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Di samping itu kualitas pelayanan pada dasarnya dapat mengacu kepada pengertian pokok berikut ini :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan Gasperz, (2015:5)

Sedangkan pengertian pelayanan menurut Moenir (2013:16) adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk

mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Kemudian Susilo (2011;4) menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang yang diperlukan oleh mereka. Pada sektor publik, terminologi pelayanan pemerintah (*Government service*) dartikan sebagai pemberian pelayanan oleh agen pemerintah melalui pegawainya. Diungkapkan lebih lanjut bahwa negara dan sistem pemerintah menjadi tumpuan pelayanan warga negara dalam memperoleh jaminan atas hak-haknya, maka peningkatan kualitas pelayan (*quality of service*) akan semakin penting. Permintaan pelayanan jasa publik akan selalu meningkat baik kualitas maupun kwantiatas, seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan perubahan lingkungan yang terus berubah. Guna memnuhi tuntutan dan harapan tersebut, kesiapan dan kemampuan aparatur perlu semakin diitngkatkan agar tidak terjadi kesenjangan antara tuntutan dan harapan masyarakat disatu sisi dan kemampuan aparatur dalam pelaksanaan fungsi pelayanan dilain pihak. Untuk menghilangkan atau mengurangi kesenjangan ini para aparatur harus memiliki kemampuan konvensional yang tinggi secara terus menerus mengikuti pengembangan yang terjadi di masyarakat. Untuk mengantisipasi keadaan seperti itu birokrasi publik harus disiapkan secara sistematis dengan menciptakan sistem kelembagaan aparatur, sistem kepegawaian serta mekanisme ketatalaksanaan yang baik dan terpadu, sehingga pada

gilirannya aparaturnya mampu dan siap dalam menghadapi tuntutan pengguna jasa publik semakin meningkat.

Menurut Bambang (2010:19), pelayanan publik ini lebih ditunjukkan kepada kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Menurut Hasibuan (2013:59) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan/konsumen. Definisi Pelayanan menurut Kotler dalam Nasution (2011:98) adalah aktifitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produknya mungkin terikat atau tidak terikat pada produk fisik.

Barata (2013:27) pelayanan merupakan kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya agar mereka selalu loyal kepada organisasi. Boediono (2013:11) menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan. Rivai (2011:227) menjelaskan bahwa pelayanan merupakan kinerja yang tidak terwujud

dan cepat hilang, lebih dari dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih cepat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut.

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

Apabila dikaitkan dengan makna kualitas dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan adalah mutu atau nilai dari suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa.

2.4.1. Prinsip Pelayanan

Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan tetap dalam batas memenuhi standar pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan serta harus dilakukan secara terus-menerus. Secara sederhana definisi kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya (Boediono, 2013:113). Dengan demikian, yang dikatakan kualitas di sini adalah kondisi dinamis yang bisa menghasilkan :

- 1) Produk yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- 2) Jasa yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;

- 3) Suatu proses yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- 4) Lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Untuk menciptakan kualitas, pelayanan harus diproses secara terus-menerus dan prosesnya mengikuti jarum jam, yaitu dimulai dari apa yang dilakukan, menjelaskan bagaimana mengerjakannya, memperlihatkan bagaimana cara mengerjakan, diakhiri dengan menyediakan pembimbingan, dan mengoreksi, sementara mereka mengerjakan. (Kirom, 2010:89)

Organisasi yang ingin berkembang dan mendapatkan keunggulan yang kompetitif harus dapat memberikan produk berupa barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing, penyerahan lebih cepat dan pelayanan yang baik kepada para pelanggan. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan pada industri jasa, kualitas pelayanan sangat penting dikelola perusahaan dengan baik. Tidak hanya di perusahaan-perusahaan swasta, perusahaan-perusahaan milik negara seperti : BUMN dan BUMD juga kantor-kantor Pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan terhadap masyarakat juga perlu meningkatkan kualitas pelayanannya agar dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayaninya.

Dalam tesis ini pengaruh kualitas pelayanan adalah pelayanan yang menyangkut publik/masyarakat atau dikenal dengan istilah Pelayanan Publik. Definisi Pelayanan Publik menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada

Bab I, pasal 1 ayat 1 adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administrasi yang

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

- a. Pelayanan umum yang sederhana
Pelayanan umum berkualitas apabila pelaksanaannya tidak menyulitkan, prosedurnya tidak banyak seluk-beluknya, persyaratan mudah dipenuhi pelanggan. Tidak bertele-tele, tidak mencari kesempatan dalam kesempatan.
- b. Pelayanan umum yang terbuka
Aparatur yang bertugas melayani pelanggan harus memberikan penjelasan sejujur-jujurnya, apa adanya dalam peraturan atau norma, jangan menakut-nakuti, jangan merasa berjasa dalam memberikan pelayanan agar tidak timbul keinginan mengharapkan imbalan dari pelanggan. Standar pelayanan harus diumumkan, ditempel pada pintu utama kantor.
- c. Pelayanan umum yang lancar
Untuk menjadi lancar diperlukan sarana yang menunjang kecepatan dalam menghasilkan *output*
- d. Pelayanan umum yang dapat menyajikan secara tepat
Yang dimaksud tepat di sini adalah tepat arah, tepat sasaran, tepat waktu, tepat jawaban, dan tepat dalam memenuhi janji. Misal Kantor Pelayanan Pajak dalam melakukan penagihan pajak tepat pada waktu wajib pajak mempunyai uang.
- e. Pelayanan umum yang lengkap
Lengkap berarti tersedia apa yang diperlukan oleh pelanggan. Untuk dapat menjamin pelayanan berkualitas harus didukung sumber daya manusia dan sarana yang tersedia.
- f. Pelayanan umum yang wajar
Pelayanan umum yang wajar berarti tidak ditambah-tambah menjadi pelayanan yang bergaya mewah, tidak dibuat-buat, pelayanan biasa seperlunya sehingga tidak memberatkan pelanggan
- g. Pelayanan umum yang terjangkau
Dalam memberikan pelayanan, uang retribusi dari pelayanan yang diberikan harus dapat dijangkau oleh pelanggan.

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

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

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

penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

- 7). Kelengkapan sarana dan prasarana
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.
- 8). Kemudahan akses
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.
- 9). Kejujuran
- 10). Kecermatan
Hati-hati, teliti, telaten
- 11). Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan
Aparat penyelenggara pelayanan harus disiplin, sopan, ramah, dan memberikan pelayanan dengan ikhlas, sehingga penerima pelayanan merasa dihargai hak-haknya.
- 12). Keamanan dan kenyamanan
Proses produk dan pelayanan publik dapat memberikan rasa aman, nyaman dan kepastian hukum.

2.4.2. Konsep Pelayanan Publik

Menurut Robbins (2010:128), pelayanan publik dapat diartikan sebagai perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengurus hal-hal yang diperlukan masyarakat atau khalayak umum. Dengan demikian, kewajiban pemerintah adalah memberikan pelayanan publik yang menjadi hak setiap warga negara. Sedangkan menurut Siagian (2010:35) pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut Sopiah (2010:90) mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai

dengan aturan pokok dan tata cara yang ditetapkan. Sedangkan menurut Sadu Wasistiono dalam Handayani (2006:23), pelayanan umum adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

Selanjutnya dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 telah dijelaskan bahwa pengertian pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan kebutuhan peraturan perundang-undangan. Sedangkan penyelenggara pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 diuraikan bahwa Instansi Pemerintah sebagai sebutan kolektif yang meliputi Satuan Kerja/ satuan organisasi Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara, dan Instansi Pemerintah lainnya, baik pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Menjadi penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan pengguna jasa pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum yang menerima layanan dari instansi pemerintah.

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, mulai dari definisi yang konvensional hingga yang

strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti : *performance* (kinerja), *reability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), *esthetics* (estetika), dsb. Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of costumers*). (Sinambela, 2010:6)

Menurut Siagian (2010:80) menyebutkan kualitas layanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Sedangkan menurut Kirom (2010:19), kualitas layanan merupakan perbandingan antara layanan yang dirasakan (persepsi) konsumen dengan kualitas layanan yang diharapkan konsumen. Jika kualitas layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan maka layanan dikatakan berkualitas dan memuaskan. Begitu pula yang dikemukakan Tjiptono (2011:89), bahwa pelayanan yang berhasil guna dalam suatu organisasi adalah bahwa pelayanan yang diberikan oleh anggota organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kepada konsumen atau pelanggannya. Sebagai tolak ukur adalah tidak adanya atau kurangnya keluhan dari masyarakat /konsumen. Sedangkan pelayanan umum yang berhasil guna ditandai dengan tidak adanya calo-calo.

Sementara itu Dwiyanto (2010:90), mengatakan bahwa penilaian kinerja publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus pula dilihat dari indikator yang melekat pada pengguna jasa seperti kepuasan pengguna jasa. Konsep kualitas pelayanan dapat pula dipahami melalui “*consumer behaviour*” (perilaku konsumen) yaitu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan dan mengevaluasi suatu produk pelayanan yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhannya. Keputusan- keputusan konsumen untuk mengkonsumsi atau tidak mengkonsumsi suatu barang/jasa dipengaruhi berbagai faktor, antara lain persepsinya terhadap kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya interaksi yang kuat antara kepuasan konsumen dengan kualitas pelayanan.

Pelayanan yang berkualitas atau pelayanan prima yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung pada kepuasan pelanggan. Barata (2013:8) menyebut salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut artinya menuju kepada pelayanan eksternal, dari perspektif pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan apabila ingin mencapai kinerja pelayanan yang berkualitas. Faktor-faktor pendukung pelayanan menurut Moenir dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pelayanan Umum di*

Indonesia”, faktor tersebut dapat mempengaruhi pelayanan, adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor kesadaran

Adanya kesadaran dapat membawa seseorang kepada keikhlasan dan kesungguhan dalam menjalankan atau melaksanakan suatu kehendak. Kehendak dalam lingkungan organisasi kerja tertuang dalam bentuk tugas, baik tertulis maupun tidak tertulis, mengikat semua orang dalam organisasi kerja. Karena itu dengan adanya kesadaran pada pegawai atau petugas, diharapkan dapat melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan, kesungguhan dan disiplin. Kelebihan dan tingkah laku orang lain jika disadari lalu dikembangkan dapat menjadi faktor pendorong bagi kemajuan dan keberhasilan.

2. Faktor aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Makin maju dan majemuk suatu masyarakat makin besar peranan aturan dan dapat dikatakan orang tidak dapat hidup layak dan tenang tanpa aturan. Oleh karena itu aturan demikian besar dalam hidup masyarakat maka dengan sendirinya aturan harus dibuat, dipatuhi, dan diawasi sehingga dapat mencapai sasaran sesuai dengan maksudnya. Dalam organisasi kerja dibuat oleh manajemen sebagai pihak yang berwenang mengatur segala sesuatu yang ada di organisasi kerja tersebut. Oleh karena setiap

orang pada akhirnya menyangkut langsung atau tidak langsung kepada orang, maka masalah manusia serta sifat kemanusiaannya harus menjadi pertimbangan utama. Pertimbangan harus diarahkan kepada sebagai subyek aturan, yaitu mereka yang akan dikenai aturan itu.

3. Faktor organisasi

Organisasi pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya, namun ada perbedaan sedikit dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus, kepada manusia yang mempunyai dan kehendak multikompleks, kepada manusia yang mempunyai dan kehendak multikompleks. Oleh karena itu organisasi yang dimaksud disini tidak semata-mata dalam perwujudan susunan organisasi, melainkan lebih banyak pada pengaturan dan mekanisme kerjanya yang harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai.

4. Faktor pendapatan

Pendapatan adalah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, dana, serta pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan/organisasi, baik dalam bentuk uang, maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu. Pada dasarnya pendapatan harus dapat memenuhi kebutuhan hidup baik untuk dirinya maupun keluarganya.

5. Faktor kemampuan dan keterampilan

Kemampuan yang dimaksud disini adalah keadaan yang ditujukan pada sifat atau keadaan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan atas ketentuan-ketentuan yang ada. Istilah yang “kecakapan” selanjutnya keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan pengetahuan kerja yang tersedia. Dengan pengertian ini dapat dijelaskan bahwa keterampilan lebih banyak menggunakan unsur anggota badan dari pada unsur lain

6. Faktor sarana pelayanan

Sarana pelayanan yang dimaksud disini adalah segala jenis pelayanan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi social dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Asas-asas tersebut ditujukan agar masyarakat sebagai penerima jasa layanan publik memperoleh kepuasan sebagaimana yang mereka inginkan. Untuk itu pemerintah, melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum Indeks Keputusan masyarakat, menentukan 14 unsur/kriteria dalam rangka pengukuran kepuasan masyarakat atas layanan jasa diberikan. Adapun keempat belas unsur tersebut adalah sebagai berikut

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan pada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
2. Persyaratan pelayanan, yaitu pelayanan teknis dan administratif yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan;
3. Kejelasan petugas yang memberikan pelayanan, yaitu keberadaan dan kapasitas petugas yang memberikan pelayanan (nama jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas yang memberi pelayanan terutama konsisten waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat disesuaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah secara saling menghargai;
10. Kewajiban biaya pelayanan, yaitu keterangan masyarakat terhadap saudara biaya yang ditentukan oleh unit pelayanan;
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah dibayarkan;
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjadinya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Dari beberapa uraian ini, dapat dilihat bahwa pada dasarnya, pemerintah sendiri telah berupaya untuk dapat meningkatkan layanan masyarakat yang selamaini menjadi *trade mark* pemerintah. Apa yang

dilakukan pemerintahpun sejalandengan pendekatan teoritis, namun demikian, atau pendekatan-pendekatantersebut, pendekatan teoritis dan kebijakan tidak akan sejalan efektif apabila tidakdidukung oleh aspek-aspek yang lainnya, terutama kinerja aparaturn pemberilayanan.

2.4.3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Setiap pelayanan akan menghasilkan beragam penilaian yang datangnyadari pihak yang dilayani atau pelanggan. Pelayanan yang baik tentunya akan memberikan penilaian yang baik pula dari para pelanggan, tetapi apabila pelayanan yang diberikan tidak memberikan kepuasan, misalnya pelanggan telah mengeluarkan sejumlah biaya untuk pelayanan tetapi imbalan yang diterimany tidak seimbang, maka akan menimbulkan kekecewaan pelanggan dan bisa memperburuk citra instansi pemberi layanan.

Moenir (2013:42) menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan kurang berkualitasknyapelayanan yang diberikan oleh seorang pemberi pelayan:

- 1) Tidak adanya kesadaran terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya mereka bekerja dan melayani seenaknya padahal orang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah.
- 2) Sistem prosedural dan sistem kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.
- 3) Pengorganisasian tugas pelayanan yang belum selesai, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas, tumpang tindih (*over lopping*) atau tercecernya suatu tugas karena tidak ada yang menanganinya.
- 4) Pendapatan pegawai yang tidak memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenag dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain "menjual jasa pelayanan".

- 5) Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaannya tidak memenuhi standar yang ditetapkan.

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

- 1) Wujud fisik (*Tangibility*)
Organisasi harus bisa memberikan bukti awal kualitas pelayanan yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.
- 2) Keandalan (*Reliability*)
Keandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai yang diharapkan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua orang dan tanpa kesalahan.
- 3) Ketanggapan (*Responsiveness*)
Instansi berupaya untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan tersebut secara profesional.
- 4) Jaminan (*Assurance*)
Yaitu pengetahuan, kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan tugas yang menjamin kinerja yang baik dan jaminan keamanan.
- 5) Empati (*Empathy*)
Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

Sementara Garvin (2010:89) mengembangkan delapan dimensi kualitas pelayanan yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dengan analisis sebagai berikut :

- 1) Kinerja (*performance*), karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik skunder
- 3) Keandalan (*reability*), kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau kegagalan
- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*comformance for specification*) yaitu sejauhmana karakteristik design dengan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya.

- 5) Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan
- 6) *Service Ability*, yaitu kemampuan melakukan perbaikan terjadi kekeliruan
- 7) Estetika (*aesthetics*), yaitu daya tarik terhadap panca indera
- 8) Kualitas yang dipersepsikan (*perpeccied quality*) yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

2.4.5. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan adalah seperangkat kemampuan organisasi khusus untuk memberikan hasil kepada pelanggan dalam bentuk layanan. “Kemampuan Khusus Organisasi” ini meliputi proses, kegiatan, fungsi dan peran yang menggunakan penyedia layanan dalam memberikan layanan kepada pelanggan mereka, serta kemampuan untuk membangun struktur organisasi yang cocok, mengelola pengetahuan dan memahami bagaimana memfasilitasi hasil yang menciptakan nilai.

Meskipun tidak ada definisi tunggal profesi, profesi diterima secara luas bahwa kata profesi berlaku di mana sekelompok orang berbagi standar umum dan disiplin berdasarkan tingkat tinggi pengetahuan dan keterampilan, yang diperoleh dari skema pendidikan terorganisir didukung oleh pelatihan melalui pengalaman dan diukur dan diakui melalui kualifikasi formal. Selain itu, profesi berusaha untuk menggunakan pengaruhnya melalui pengembangan pedoman praktik yang baik dan saran dalam rangka meningkatkan standar kinerja di bidang yang diberikan.

Manajemen layanan memiliki hak yang jelas untuk menganggap dirinya sebagai sebuah profesi, dan latihan disiplin manajemen pelayanan

sebagai praktek profesional dilakukan dan didukung oleh komunitas global ditarik dari semua sektor pasar. Ada tubuh yang kaya pengetahuan dan pengalaman termasuk skema formal untuk pendidikan individu. Menurut Moenir (2013:186) 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 dan Atik septi Winarsih (2010:4) 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.

2.5. Konsep Manajemen Kenaikan Pangkat

Didalam kepegawaian dikenal adanya pangkat bagi pegawai negeri. Pengertian pangkat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian pegawai negeri sipil mengemukakan bahwa yang

dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri sipil berdasarkan Jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Menurut Manullang (2010:56) kenaikan pangkat adalah motivasi atau pendorong bagi pegawai negeri sipil untuk lebih meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas. Ada pula kenaikan pangkat yang merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap Negara. Promosi kenaikan pangkat biasanya didasarkan atas:Kemampuan, Senioritas, Ujian, Wawancara dan Gabungan beberapa faktor.

A. Struktur Golongan dan Pangkat ASN di Indonesia :

a) Golongan I :

1. Golongan Ia = Pangkat Juru Muda
2. Golongan Ib = Pangkat Juru Muda Tingkat 1
3. Golongan Ic = Pangkat Juru
4. Golongan Id = Pangkat Juru Tingkat 1

b) Golongan II :

1. Golongan IIa = Pangkat Pengatur Muda
2. Golongan IIb = Pangkat Pengatur Muda Tingkat 1
3. Golongan IIc = Pangkat Pengatur
4. Golongan IId = Pangkat Pengatur Tingkat 1

c) Golongan III :

1. Golongan IIIa = Pangkat Penata Muda
2. Golongan IIIb = Pangkat Penata Muda Tingkat 1
3. Golongan IIIc = Pangkat Penata
4. Golongan IIId = Pangkat Penata Tingkat 1

d) Golongan IV :

1. Golongan IVa = Pangkat Pembina
2. Golongan IVb = Pangkat Pembina Tingkat 1
3. Golongan IVc = Pangkat Pembina Utama Muda
4. Golongan IVd = Pangkat Pembina Utama Madya
5. Golongan IVe = Pangkat Pembina Utama

Setiap pegawai baru yang dilantik atau diputuskan sebagai Pegawai Negeri Sipil / ASN baik di pemerintah pusat maupun daerah akan diberikan Nomor Induk Pegawai atau NIP yang berjumlah 18 digit angka (lama 9 digit), golongan dan pangkat sesuai dengan tingkat pendidikan yang diakui sebagai mana berikut di bawah ini :

- a) Pegawai baru lulusan SD atau sederajat = I/a
- b) Pegawai baru lulusan SMP atau sederajat = I/b
- c) Pegawai baru lulusan SMA atau sederajat = II/a
- d) Pegawai baru lulusan D1/D2 atau sederajat = II/b
- e) Pegawai baru lulusan D3 atau sederajat = II/c
- f) Pegawai baru lulusan S1 atau sederajat = III/a
- g) Pegawai baru lulusan S2 sederajat/S1 Kedokteran/S1 Apoteker = III/b
- h) Pegawai baru lulusan S3 atau sederajat = III/c

Periode kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Aparatur Sipil Negara dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Aparatur Sipil Negara. Kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kenaikan Pangkat Reguler Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Aparatur Sipil Negara 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.

Usul Kenaikan Pangkat Bagi Aparatur Sipil Negara.

B. Usul Kenaikan Pangkat Reguler

Syarat dan Kelengkapan Berkas :

- 1) Diusulkan oleh pimpinan instansi yang dibuktikan dengan surat pengantar instansi yang bersangkutan;
- 2) Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK Pangkat terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 3) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy DP-3, 2 (dua) tahun terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 4) Berstatus sebagai ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy Kartu Pegawai (KARPEG), disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 5) Memiliki SK CASN dan ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK CASNK 80% dan SK ASN 100%, disahkan oleh pejabat yang berwenang bagi ASN yang pertama kali untuk mendapatkan Kenaikan Pangkat ;
- 6) Usulan kenaikan pangkat puncak harus melampirkan fotocopy ijazah terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 7) ASN yang kenaikan pangkatnya mengakibatkan pindah dari golongan II menjadi golongan III harus telah mengikuti dan lulus ujian dinas yang ditentukan, kecuali bagi kenaikan pangkat yang dibebaskan dari ujian dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku (melampirkan sertifikat Ujian Dinas);
- 8) Sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

C. Usul Kenaikan Pangkat Pilihan Bagi Aparatur Sipil Negara yang Menduduki Jabatan Struktural.

Syarat dan Kelengkapan Berkas :

- 1) Diusulkan oleh pimpinan instansi yang dibuktikan dengan surat pengantar instansi yang bersangkutan;
- 2) Menduduki Jabatan Struktural dan telah dilantik oleh Pejabat yang berwenang yang dibuktikan dengan melampirkan SK jabatan Struktural dan Surat Pernyataan Pelantikan, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 3) Memiliki SK Pangkat terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK Pangkat terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;

- 4) Berstatus sebagai ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy Kartu Pegawai (KARPEG), disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 5) Usul Kenaikan Pangkat Pilihan Yang Menduduki Jabatan Bagi Aparatur sipil negara Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik yang dibuktikan dengan fotocopy DP-3, 2 (dua) tahun terakhir dan disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 6) Telah mengikuti dan lulus Diklatpim yang dipersyaratkan yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy STTPL yang ditentukan, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 7) Sekurang-kurangnya 1 (satu) Tahun dalam pangkat terakhir dan 1(satu) Tahun dalam jabatan.

D. Usul Kenaikan Pangkat Pilihan Bagi Aparatur Sipil Negara Yang Menduduki Jabatan Fungsional Tertentu.

Syarat dan Kelengkapan Berkas :

- 1) Diusulkan oleh pimpinan instansi yang dibuktikan dengan surat pengantar instansi yang bersangkutan;
- 2) Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK Pangkat terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 3) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik yang dibuktikan dengan fotocopy DP-3, 2 (dua) tahun terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 4) Berstatus sebagai ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy Kartu Pegawai (KARPEG), disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 5) Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan, yang dibuktikan dengan asli Penetapan Angka Kredit (PAK);
- 6) Memiliki pendidikan terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy ijazah terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang.
- 7) Surat Keputusan Jabatan Fungsional I (Pertama).

E. Usul Kenaikan Pangkat Fungsional Bagi Aparatur Sipil Negara

Syarat dan Kelengkapan Berkas:

- 1) Diusulkan oleh pimpinan instansi yang dibuktikan dengan surat pengantar instansi yang bersangkutan;
- 2) Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK Pangkat terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 3) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik yang dibuktikan dengan fotocopy DP-3, 2 (dua) tahun terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;

- 4) Berstatus sebagai ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy Kartu Pegawai (KARPEG), disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 5) Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan, yang dibuktikan dengan asli Penetapan Angka Kredit (PAK);
- 6) Surat Keputusan Fungsional;
- 7) Foto copy Surat Keputusan pengangkatan pertama dalam Jabatan Fungsional;
- 8) Foto copy Surat Keputusan pembebasan dalam jabatan fungsional/struktural (jika ada);
- 9) Foto copy Surat Keputusan pengangkatan kembali dalam jabatan fungsional (jika ada).

F. Usul Penyesuaian Ijazah Bagi Aparatur Sipil Negara

Syarat dan Kelengkapan Berkas :

- 1) Diusulkan oleh pimpinan instansi yang dibuktikan dengan surat pengantar instansi yang bersangkutan;
- 2) Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy SK Pangkat terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 3) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik yang dibuktikan dengan fotocopy DP-3, 2 (dua) tahun terakhir, disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 4) Berstatus sebagai ASN yang dibuktikan dengan melampirkan fotocopy Kartu Pegawai (KARPEG), disahkan oleh pejabat yang berwenang;
- 5) SK Tugas belajar bagi ASN tugas belajar;
- 6) SK Izin belajar bagi ASN izin belajar;
- 7) STPPL / STULPKP / STULUD;
- 8) Daftar Riwayat Hidup (DRH);
- 9) Surat Keterangan Uraian Tugas;
- 10) Ijazah yang dimiliki.

G. Ujian Dinas

Aparatur sipil negara yang berpangkat pengatur Tingkat I golongan ruang II/d dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, disamping harus memenuhi syarat yang ditentukan harus pula lulus ujian dinas.

Ujian dinas dibagi dalam 2 (dua) tingkat yaitu :

- a) Ujian Dinas Tingkat I untuk kenaikan pangkat dari Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a;
- b) Ujian Dinas Tingkat II untuk kenaikan pangkat dari Penata Tingkat I, golongan ruang III/d menjadi Pembina, golongan ruang IV/a khususnya bagi Pejabat structural eselon III yang akan pindah golongan namun belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Peryaratan dan kelengkapan yang harus yang harus dipenuhi peserta :

1. Telah 2 (dua) tahun dalam Pangkat Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d untuk Ujian Dinas Tingkat I dengan melampirkan fotocopy SK Kenaikan pangkat tersebut, yang telah disahkan oleh pejabat yang berwenang;
2. Telah 2 (dua) tahun dalam Pangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk Ujian Dinas Tingkat II dengan melampirkan fotocopy SK Kenaikan pangkat tersebut, yang telah disahkan oleh pejabat yang berwenang;
3. Tidak sedang dalam keadaan :
 - a) Diberhentikan sementara
 - b) Menerima uang tunggu
 - c) Cuti diluar tanggungan negara
 - d) Proses hukuman disiplin baik ringan, Sedang maupun berat
 - e) Dibuktikan dengan surat pernyataan dari pimpinan Instansi yang bersangkutan.
4. Melampirkan Foto copy Kartu Pegawai (KARPEG) yang telah disahkan oleh pejabat yang berwenang;
5. Bagi yang memegang jabatan structural melampirkan fotocopy SK Jabatan yang telah disahkan pejabat yang berwenang;
6. Melampirkan fotocopy DP-3 2 (dua) tahun terakhir dan setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik;
7. Melampirkan Pas foto ukuran 2 x 3 Cm sebanyak 3 (tiga) lembar. (Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Riau, 2014)

2.6. Kerangka Pemikiran

Menurut Manullang (2010:56) kenaikan pangkat adalah motivasi atau pendorong bagi pegawai negeri sipil untuk lebih meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas. Ada pula kenaikan pangkat yang merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdiaan pegawai

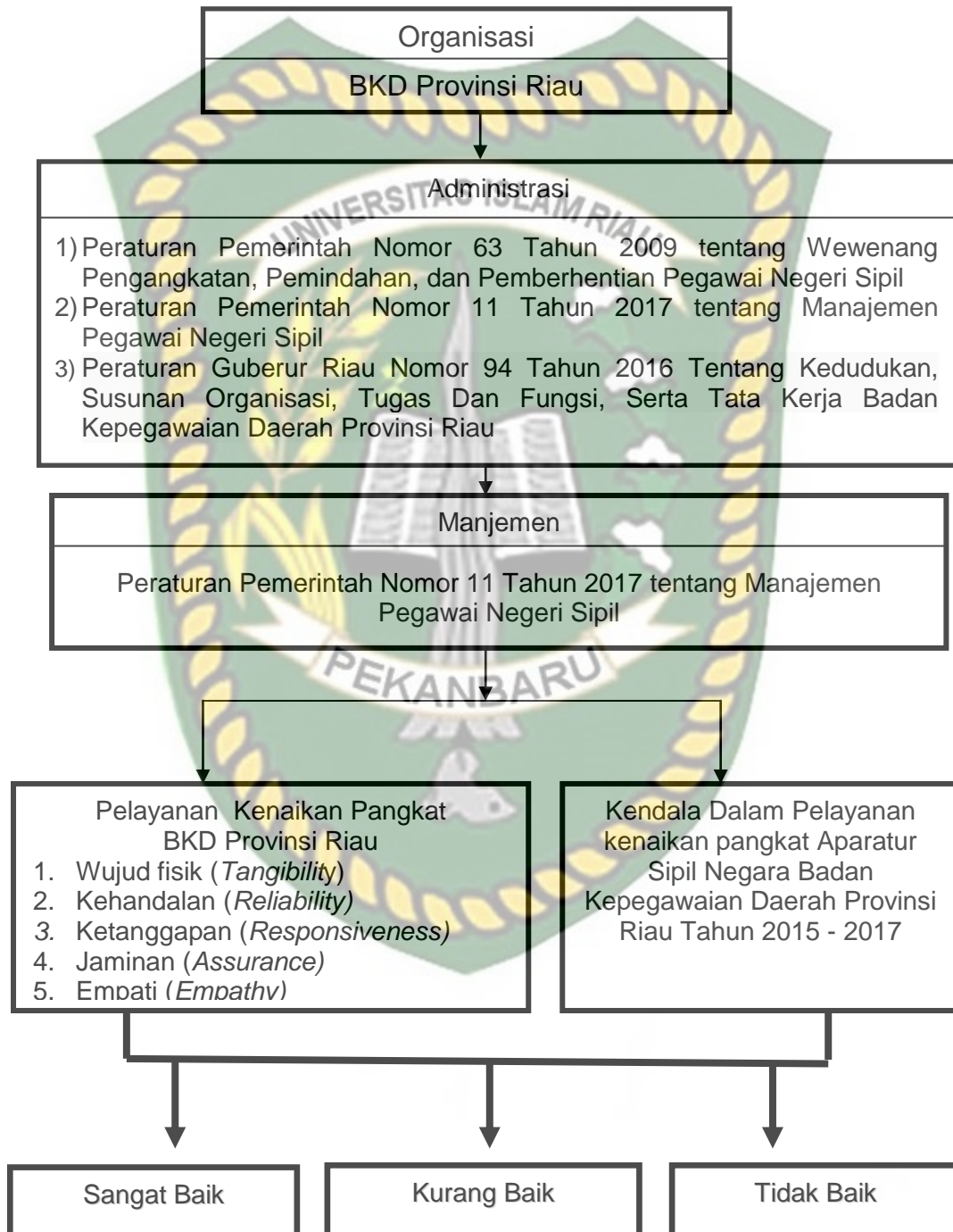
negeri sipil yang bersangkutan terhadap Negara. Sedangkan pelayanan kenaikan pangkat menurut Moenir (2013:16) adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh pegawai layanan dalam usaha meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas pengelolaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.

Sementara itu menurut Parasuraman (dalam Ratminto dan Atik, 2011:175) terdapat lima dimensi yang digunakan dalam menilai suatu kualitas pelayanan berjalan baik atau tidak, yaitu terdiri dari:

- 1) Wujud fisik (*Tangibility*)
Organisasi harus bisa memberikan bukti awal kualitas pelayanan yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.
- 2) Keandalan (*Reliability*)
Keandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai yang diharapkan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua orang dan tanpa kesalahan.
- 3) Ketanggapan (*Responsiveness*)
Instansi berupaya untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan tersebut secara profesional.
- 4) Jaminan (*Assurance*)
Yaitu pengetahuan, kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan tugas yang menjamin kinerja yang baik dan jaminan keamanan.
- 5) Empati (*Empathy*)
Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

Untuk lebih jelasnya bagaimana kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat diketahui sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017



Sumber : Parasuraman (dalam Ratminto dan Atik, 2011:175)

2.7. Penelitian Terdahulu

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

- 1) Penelitian yang dilakukan Arta (2013) dengan judul “Kajian Terhadap Tolak Ukur Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Dalam Kenaikan Pangkat Dan Jabatan Di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Klungkung”. Sehingga kesimpulan yang diperoleh adalah tolak ukur dalam kenaikan pangkat dan jabatan adalah kepercayaan, kreatifitas, inovasi serta adanya potensi. Kurangnya rasa tanggung jawab dalam mengemban tugas menimbulkan penyalahgunaan wewenang sehingga mengakibatkan tercorengnya nama instansi dan personal. Sehingga diperlukannya penilaian yang transparan demi terciptanya sumber daya manusia yang benar-benar berkompeten di bidangnya.
- 2) Penelitian yang dilakukan Herkolanus (2013), dengan judul “Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Suatu Penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang)”. Hasil penelitian memperlihatkan secara umum pengangkatan ASN dalam Jabatan Struktural telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari aspek kompetensi disimpulkan bahwa masih terdapat pejabat yang kurang memenuhi persyaratan jabatan seperti keterampilan,

pengetahuan, peran sosial, citra diri, sikap atau perilaku, dan motivasi. Dari aspek kinerja yaitu kualitas pelayanan, responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas terjadi peningkatan, namun belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural terjadi karena faktor internal seperti aplikasi program sistem informasi pegawai (SIMPEG) dan penilaian kinerja yang belum optimal maupun faktor eksternal seperti pengangkatan yang masih memberikan pertimbangan politis (*spoil system*).

- 3) Penelitian yang dilakukan Budiyanto (2015), dengan judul “Analisis Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Provinsi Jawa Tengah”. Hasil penelitian menemukan beberapa fenomena yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yaitu: biaya pengelolaan kenaikan pangkat yang semakin menurun, keterlambatan pencairan anggaran, kurangnya sarana dan prasarana terutama komputer, kurangnya keterampilan teknis komputer bagi sumber daya manusianya dan keterlambatan penerbitan surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang disebabkan oleh keterlambatan pengiriman usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Provinsi Jawa Tengah serta kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.

4) Penelitian Indrah Tri Handayani (2015) dengan judul “Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas”. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan 1) kualitas pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas, 2) kendala yang dihadapi dalam pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas diselenggarakan melalui tahapan. Tahapan dimaksud seperti, Prosedur Pelayanan dan Proses Pelayanan. a. Prosedur pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. b. Proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas 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. 2. 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. 3. Pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas terdapat kendala yang menyebabkan tidak baiknya pelayanan yang diberikan.

- 5) Penelitian Anang Dwi Nanta (2016) dengan judul "Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil". Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pelayanan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Semarang, diperlukan peningkatan kemampuan Pengelola Kepegawaian Satuan Kerja Perangkat Daerah. 2. Peningkatan kemampuan Pengelola Kepegawaian SKPD dapat dilaksanakan melalui beberapa alternatif kebijakan berupa a. bimbingan Teknis bagi Pengelola Kepegawaian SKPD. b. Koordinasi Penyelesaian Administrasi Kenaikan Pangkat. c. Monitoring Persiapan Kenaikan Pangkat di SKPD.
- 6) Penelitian Popy Ayu Permatasari (2016) dengan judul "Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) (Studi Pada Aplikasi Kenaikan Pangkat PNS Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa

Timur)”. Tujuan penelitian ini untuk mendiskripsikan penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) khususnya pada aplikasi kenaikan pangkat PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun fokus dari penelitian ini adalah delapan elemen sukses keberhasilan e-government menurut Indrajit, yaitu political environment, leadership, planning, stakeholders, transparency, budgets, technology, innovation. Subyek penelitian dalam penelitian ini diambil dengan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SAPK di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik, meskipun terdapat beberapa kendala. Hal tersebut diketahui melalui implementasi elemen political environment yang bertipe Top Down Projects (TDP). Elemen leadership yang mana peran kepala kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dalam penerapan SAPK sudah baik. Elemen planning dalam penerapan SAPK di kantor ini tidak mengetahui perencanaan dari adanya SAPK, kantor ini hanya sebagai pelaksana saja. Elemen stakeholders yang memiliki komitmen untuk menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik antara pegawai satu dengan pegawai yang

lainnya. Elemen transparency yang dapat membuka dan mengakses SAPK di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur ialah hanya para pegawai di bidang mutasi khususnya di sub bidang pangkat, pindah, dan pensiun. Elemen budgets dalam penerapan SAPK di kantor ini tidak ada anggaran untuk SAPK sendiri. Elemen technology sudah baik dan dikatakan sudah cukup canggih. Elemen innovation dapat dilihat dari kegiatan para pegawai yang melakukan lembur dan membuat aplikasi program kenaikan pangkat.

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Tolak Ukur Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Dalam Kenaikan Pangkat Dan Jabatan Di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Klungkung	Arta (2013)	Variabel Penelitian: 1. Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat a) Kepercayaan b) kreatifitas c) inovasi d) adanya potensi	Tolak ukur dalam kenaikan pangkat dan jabatan adalah kepercayaan, kreatifitas, inovasi serta adanya potensi. Kurangnya tanggung jawab dalam mengemban tugas menimbulkan penyalahgunaan wewenang sehingga mengakibatkan tercorengnya nama instansi dan personal. Sehingga diperlukannya penilaian yang transparan demi terciptanya sumber daya manusia yang benar-benar berkompeten di bidangnya	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pengelolaan kenaikan pangkat • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pengelolaan kenaikan pangkat • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Grand Teori penelitian
2	Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural	Herkola nus (2013)	Variabel Penelitian: 1. Pengelolaan Kenaikan Pangkat e) Kompetensi	Hasil penelitian memperlihatkan secara umum pengangkatan ASN dalam Jabatan Struktural telah dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pengelolaan kenaikan pangkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian

	(Suatu Penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang)	a) Kinerja	<p>sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari aspek kompetensi disimpulkan bahwa masih terdapat pejabat yang kurang memenuhi persyaratan jabatan seperti keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sikap atau perilaku, dan motivasi. Dari aspek kinerja yaitu kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas terjadi peningkatan, namun belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural terjadi karena faktor internal seperti aplikasi program sistem informasi pegawai (SIMPEG) dan penilaian kinerja yang belum optimal maupun faktor eksternal seperti pengangkatan yang masih memberikan pertimbangan politis (<i>spoil system</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pengelolaan kenaikan pangkat • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Grand Teori penelitian
--	--	------------	--	--	--

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

3	<p>Analisis Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Provinsi Jawa Tengah”.</p>	<p>Budiyanto (2015)</p>	<p>Variabel Penelitian: 1. Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat a) Kepercayaan b) kreatifitas c) inovasi d) adanya potensi</p>	<p>Hasil penelitian menemukan beberapa fenomena yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yaitu : biaya pengelolaan kenaikan pangkat yang semakin menurun, keterlambatan pencairan anggaran, kurangnya sarana dan prasarana terutama komputer, kurangnya keterampilan teknis komputer bagi sumber daya manusianya dan keterlambatan penerbitan surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang disebabkan oleh keterlambatan pengiriman usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Provinsi Jawa Tengah serta kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pengelolaan kenaikan pangkat • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pengelolaan kenaikan pangkat • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Grand Teori penelitian
4.	<p>Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian Daerah</p>	<p>Indrah Tri Handayani (2015)</p>	<p>Variabel Penelitian: Pelayanan Kenaikan Pangkat</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pelayanan kenaikan pangkat • Tujuan Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Grand Teori penelitian

	Kabupaten Gunung Mas			<p>Gunung Mas diselenggarakan melalui tahapan. Tahapan dimaksud seperti, Prosedur Pelayanan dan Proses Pelayanan. a. Prosedur pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas telah sesuai. b. Proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas 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</p>	<p>ingin mengetahui bagaimana pelayanan kenaikan pangkat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	
5.	Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil	Anang Dwi Nanta (2016)	Variabel Penelitian: Pelayanan Kenaikan Pangkat	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pelayanan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pelayanan kenaikan pangkat • Tujuan Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Grand Teori penelitian

				<p>Semarang, diperlukan peningkatan kemampuan Pengelola Kepegawaian Satuan Kerja Perangkat Daerah. 2. Peningkatan kemampuan Pengelola Kepegawaian SKPD dapat dilaksanakan melalui beberapa alternatif kebijakan berupa</p> <p>a. bimbingan Teknis bagi Pengelola Kepegawaian SKPD. b. Koordinasi Penyelesaian Administrasi Kenaikan Pangkat. c. Monitoring Persiapan Kenaikan Pangkat di SKPD</p>	<p>ingin mengetahui bagaimana pelayanan kenaikan pangkat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	
6.	<p>Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) (Studi Pada Aplikasi Kenaikan Pangkat PNS Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur)</p>	<p>Popy Ayu Permata sari (2016)</p>	<p>Variabel Penelitian: Pelayanan Kenaikan Pangkat</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SAPK di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik, meskipun terdapat beberapa kendala. Hal tersebut diketahui melalui implementasi elemen political environment yang bertipe Top Down Projects (TDP). Elemen leadership yang mana peran</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas pelayanan kenaikan pangkat • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelayanan kenaikan pangkat • Metode Penelitian yang digunakan Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Grand Teori penelitian

Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

				<p>kepala kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dalam penerapan SAPK sudah baik. Elemen planning dalam penerapan SAPK di kantor ini tidak mengetahui perencanaan dari adanya SAPK, kantor ini hanya sebagai pelaksana saja. Elemen stakeholders yang memiliki komitmen untuk menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya. Elemen transparency yang dapat membuka dan mengakses SAPK di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur ialah hanya para pegawai di bidang mutasi khususnya di sub bidang pangkat, pindah, dan pensiun. Elemen budgets dalam penerapan SAPK di kantor ini tidak ada anggaran untuk SAPK sendiri. Elemen technology sudah baik dan dikatakan sudah cukup canggih. Elemen innovation dapat</p>	
--	--	--	--	---	--

				dilihat dari kegiatan para pegawai yang melakukan lembur dan membuat aplikasi program kenaikan pangkat		
--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Modifikasi Penulis Tahun 2019

2.8. Konsep Operasional dan Operasional Variabel

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

- 1) Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah
- 2) Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Aparatur Sipil Negara berdasarkan Jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
- 3) Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan kinerja dan pengabdiannya

- 4) Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau adalah instansi Pemerintah Provinsi Riau yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Gubernur Riau selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi.
- 5) Pelayanan kenaikan pangkat adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh pegawai layanan dalam usaha meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas pengelolaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.
- 6) Dimensi yang digunakan dalam menilai suatu kualitas pelayanan berjalan baik atau tidak, yaitu terdiri dari:
 - a. Wujud fisik (*Tangibility*) yaitu organisasi harus bisa memberikan bukti awal kualitas pelayanan yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.
 - b. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai yang diharapkan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua orang dan tanpa kesalahan.
 - c. Ketanggapan (*Responsiveness*) yaitu upaya untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan tersebut secara profesional.

- d. Jaminan (*Assurance*) yaitu pengetahuan, kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan tugas yang menjamin kinerja yang baik dan jaminan keamanan.
- e. Empati (*Empathy*) yaitu berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

Sementara itu operasional variabel penelitian dapat diketahui pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2. Konsep Operasional Variabel Pelayanan

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Ukuran
Pelayanan kenaikan pangkat adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh pegawai layanan dalam usaha meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas pengelolaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil	Pelayanan Kenaikan Pangkat	Wujud Fisik	1. Penampilan Pegawai Dalam Melayani 2. Kenyamanan Tempat Melakukan Pelayanan Kenaikan Pangkat 3. Kemudahan Dalam Proses Pelayanan 4. Kedisiplinan Pegawai Dalam Melakukan Proses Pelayanan 5. Penggunaan Alat Bantu Dalam Melakukan Proses Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Baik • Kurang Baik • Tidak Baik
		Kehandalan	1. Kecermatan Pegawai Dalam Melayani 2. Memiliki Standar Pelayanan Yang Jelas Dalam Melayani 3. Kemampuan Pegawai Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Baik • Kurang Baik • Tidak Baik

			4. Keahlian Pegawai Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan	
		Ketanggapan	1. Merespon Setiap Pengguna Layanan Yang Ingin Mendapatkan Pelayanan. 2. Pegawai Melakukan Pelayanan Dengan Cepat 3. Pegawai Melakukan Pelayanan Dengan Waktu 4. Semua Keluhan Pelanggan Direspon Dengan Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Baik • Kurang Baik • Tidak Baik
		Jaminan	1. Petugas Memberikan Jaminan Waktu Tepat Dalam Pelayanan. 2. Petugas Memberikan Jaminan Biaya Dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Baik • Kurang Baik • Tidak Baik
		Empati	1. Mendahulukan Kepentingan Pengguna Layanan 2. Petugas Administrasi Melayani Dengan Ramah Dan Sopan Santun 3. Petugas Melayani Dengan Tidak Diskriminatif (Membedakan) 4. Petugas Melayani Dan Menghargai Setiap Pengguna Layanan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Baik • Kurang Baik • Tidak Baik

Sumber: Modifikasi Penulis Tahun 2019

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2013:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut Moleong (2013:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Alasan penulis melakukan penelitian di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau karena instansi tersebut salah satu penyelenggara pelayanan administrasi kepegawaian di Provinsi Riau khususnya dalam melaksanakan pelayanan kepegawaian ASN yang mengharuskan organisasi Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau memiliki kualitas pelayanan yang baik.

3.3. Informan Penelitian

Informan adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Informan penelitian juga membahas karakteristik subjek yang digunakan didalam penelitian, termasuk penjelasan mengenai populasi, sampel dan teknik sampling. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Snowball Sampling*, dimana teknik penentuan sampel yang pada awalnya jumlahnya kecil kemudian bertambah besar. Dalam teknik sampling menggunakan *Snowball Sampling* ini dimana Informan memberikan rekomendasi perihal informan selanjutnya yang sesuai dengan kriteria penelitian dan masalah yang diteliti oleh peneliti.

Adapun responden yang menjadi Informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut ini:

Tabel 3.1. Informan Penelitian

No	Informan	Populasi	Sampel
1.	Kepala BKD Provinsi Riau	1 orang	1 Orang
2.	Sekretaris BKD Provinsi Riau	1 Orang	1 Orang
3.	Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian	4 Orang	1 Orang
4.	Kepala Subbidang Kepangkatan	12 Orang	1 Orang
5.	Staf Pengelola Kepangkatan BKD Provinsi Riau	5 Orang	3 Orang
6.	ASN Dinas Pendidikan Yang Sudah Mengurus Kenaikan Pangkat	10 Orang	5 Orang
Jumlah Informan		33 Orang	15 Orang

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2019

Sebagai penjelasan diambilnya 3 orang Staf Pengelola Kependidikan BKD Provinsi Riau menjadi informan penelitian didasari kemampuan mereka dalam memahami persoalan yang ada saat ini selain itu mereka juga sudah lama mengurus kenaikan pangkat pegawai. Sedangkan diambilnya 5 orang pegawai pada Dinas Pendidikan sebagai informan dikarenakan para pegawai ini pernah mengeluhkan terkait pelayanan yang diberikan oleh petugas selain ini orang tersebut juga sangat memahami persoalan kenaikan pangkat pegawai yang ada di BKD Provinsi Riau.

Sementara itu yang menjadi *Key Informan* (Informan Kunci) yang sangat mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti saat ini adalah Kepala BKD Provinsi Riau, Kepala Bidang Mutasi dan Kepala Subbidang Kependidikan

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Primer. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan yang sudah ditetapkan terutama wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci penelitian.
- 2) Data Sekunder. Data sekunder adalah Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur-literatur,

jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer berupa tugas dan fungsi Bidang Mutasi, Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau dan SOP Pelayanan Kenaikan Pangkat.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Umar (2012:112), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio, pengambilan foto atau film. Dalam penelitian ini, sumber data utama yang digunakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat terkait dengan penerapan kebijakan pelayanan kepangkatan di Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

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

- 1) Observasi yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum dimana tempat lokasi penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
- 2) Dokumentasi yaitu data-data yang diperoleh dari buku-buku yang berkaitan dengan teori pelayanan atau peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil.

- 3) Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada narasumber secara terstruktur terlebih dahulu agar memperoleh informasi yang lebih lengkap.

3.6. Teknik Analisa Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dimana yang dibahas adalah permasalahan yang terjadi terkait pelayanan kenaikan pangkat PNS di Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Data yang telah terkumpul dalam data mentah akan dikelompokkan berdasarkan jenis, selanjutnya data yang diperoleh disajikan dalam bentuk kalimat untuk kemudian dianalisa dan dikaitkan dengan teori-teori pelayanan yang relevan dengan permasalahan.

Menurut Agusalm, terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data yaitu terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data yaitu:

1) Reduksi Data

Reduksi dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus sejalan pelaksanaan penelitian berlangsung. Tentu saja proses reduksi data ini tidak harus menunggu data terkumpul semuanya dahulu baru melaksanakan analisis namun dapat dilakukan sejak data masih sedikit sehingga selain meringankan kerja peneliti juga memudahkan peneliti dalam

melakukan kategorisasi data yang telah ada. Jika hal tersebut telah dilakukan data akan mudah dimasukkan dalam kelompok-kelompok yang telah dibuat oleh peneliti. Dalam artian reduksi data adalah merangkum dan memfokuskan hal-hal yang penting dalam penelitian dengan mencari tema dan pola hingga memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk mencari data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2) Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penarikan tindakan. Kegiatan reduksi data dan proses penyajian data adalah aktivitas-aktivitas yang terkait dengan proses analisis data model interaktif yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dengan demikian adanya proses ini yang berlangsung selama proses penelitian dilakukan dan belum berakhir sebelum laporan hasil akhir penelitian disusun. Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti memahami data yang diperoleh selama penelitian dibuat dalam bentuk uraian atau teks yang bersifat naratif.

3) Kesimpulan

Kesimpulan adalah usaha penarikan arti data yang telah ditampilkan. Pemberian makna ini tentu saja sejauh pemahaman peneliti dan interpretasi yang dibuatnya. (Agusalim, 2012:42).

BAB IV

GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

4.1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikordinasikan oleh Asisten pemerintah.

Dalam menjalankan tugas penyelenggaraan pengelolaan kepegawaian daerah, BKD berfungsi sebagai berikut :

- a) Penyelenggaraan perumusan kebijakan pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- b) Penyelenggara koordinasi dan fasilitasi pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- c) Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- d) Penyelenggaraan tugas dan fungsi lain sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur penunjang Uru Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Badan Kepegawaian Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

4.2. Visi dan Misi pada Rencana Strategis (Renstra) 2014-2019 Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

a. Visi

“Terwujud Badan Kepegawaian Daerah sebagai pusat pembangunan, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan reformasi birokrasi menuju visi 2025“

Makna yang terkandung dalam visi :

- 1) Pusat pembangunan adalah pusat pembangunan Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan pada prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara;
- 2) Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pusat penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas ASN;
- 3) Mewujudkan reformasi birokrasi adalah melakukan perubahan dan pembaharuan yang mendasar secara bertahap dan berkelanjutan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi birokrasi yang

bersih, kompeten dan melayani.

b. Misi

- 1) Membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara;
- 2) Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan azas Aparatur Sipil Negara.

4.3. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi, berikut dijelaskan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau beserta susunan organisasinya. Berikut dapat ditampilkan tugas dan fungsi bidang dan sub bidang yang bertugas melakukan pelayanan kenaikan pangkat pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi:

1. Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari :

- (1) Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian;
- (2) Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
- (3) Subbidang Pensiun.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian, mempunyai tugas:
- a. Merencanakan program kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian;
 - c. Melaksanakan perencanaan dan penyusunan formasi Aparatur Sipil Negara;
 - d. Melaksanakan dan mengevaluasi pengadaan Aparatur Sipil Negara;
 - e. Melaksanakan Sumpah dan Janji Pegawai Negeri Sipil;
 - f. Melaksanakan pengelolaan penerbitan Kartu Pegawai, penerbitan Kartu Pegawai Elektronik dan penerbitan Kartu suami istri;
 - g. Melaksanakan proses administrasi cuti pejabat pimpinan tinggi pratama dan madya serta cuti besar Pegawai Negeri Sipil Provinsi Riau dan kabupaten kota se-Provinsi Riau;
 - h. Melaksanakan dan memfasilitasi ujian dinas dan kenaikan pangkat penyesuaian ijazah pegawai Provinsi Riau dan kabupaten kota se- Provinsi Riau;

- i. Melaksanakan dan memfasilitasi administrasi tata usaha kepegawaian Provinsi Riau dan kabupaten kota se-Provinsi Riau;
 - j. Melaksanakan pengelolaan izin keluar negeri Aparatur Sipil Negara kedinasan non kedinasan;
 - k. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian; dan
 - l. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan ungsinya.
- (2) Kepala Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, mempunyai tugas :
- a. merencanakan program kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
 - c. Melaksanakan pengelolaan data Aparatur Sipil Negara;
 - d. Melaksanakan pengumpulan, pengolahan, analisa dan pemeliharaan data kepegawaian secara manual dan elektronik serta penyajian data dan informasi kepegawaian;
 - e. Melaksanakan teknis pembangunan pengembangan dan pemeliharaan sistem manajemen, teknologi informasi

kepegawaian dan Media internal Elektronik serta koordinasi kerjasama di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Badan;

- f. Melaksanakan pengelolaan dan pengembangan Tata Naskah Dinas Kepegawaian manual dan elektronik;
- g. Melaksanakan pemutakhiran data Aparatur Sipil Negara di kabupaten/kota se-Provinsi Riau;
- h. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

2. Bidang Mutasi

- (1) Kepala Bidang Mutasi mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi tugas pada Subbidang Kepangkatan, Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi, dan Subbidang Jabatan Fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Mutasi;

- b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Mutasi;
- c. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi, terdiri dari :

- (1) Subbidang Kepangkatan;
- (2) Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
- (3) Subbidang Jabatan Fungsional

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Kepangkatan, mempunyai tugas :
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Kepangkatan;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Kepangkatan;
 - c. Melaksanakan penyusunan bahan koordinasi usulan petunjuk teknis dalam pengelolaan administrasi dan penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi

dan Pegawai Negeri Sipil Golongan IV di lingkungan Kabupaten/ Kota /se Provinsi Riau;

- d. Melaksanakan penyusunan bahan koordinasi usulan petunjuk teknis dalam perumusan penetapan Peninjauan Masa Kerja bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi;
- e. Melaksanakan pengadministrasian keputusan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Pegawai Negeri Sipil Golongan IVa dan IVb di lingkungan Kabupaten/Kota se Provinsi Riau;
- f. Melaksanakan pembinaan kepangkatan Pegawai Negeri Sipil ke Organisasi Perangkat Daerah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se Provinsi Riau;
- g. Melaksanakan pengadministrasian keputusan kenaikan gaji berkala Jabatan Pimpinan Tinggi;
- h. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Kepangkatan; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2) Kepala Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi, mempunyai tugas :

- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;

- b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
- c. Melaksanakan penyiapan bahan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas;
- d. Melaksanakan administrasi keputusan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Tinggi Madya;
- e. Melaksanakan pengadministrasian keputusan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator dan Pengawas;
- f. Menyiapkan bahan penetapan perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi dan antar Kabupaten /Kota dalam Provinsi;
- g. Menyiapkan bahan penetapan perpindahan Pegawai Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota ke Provinsi lain atau ke Pusat dan dari Pusat atau provinsi lain ke Pemerintah Provinsi dan Kabupaterr/Kota;
- h. Menyiapkan bahan evaluasi Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas dalam pelaksanaan tugas pokok dan ungsi yang sesuai dengan standar kompetensi dan Sasaran Kinerja Pegawai;
- i. Melaksanakan persiapan adminsitration pelantikan dan serah terirna Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas;

- j. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi; dan
- k. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Kepala Subbidang Jabatan Fungsional, mempunyai tugas :

- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Jabatan Fungsional;
- b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Jabatan Fungsional;
- c. Melaksanakan penyusunan pola pengembangan karier Jabatan Fungsional Tertentu;
- d. Melaksanakan penyiapan bahan penetapan pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu dan kenaikan dalam jabatan;
- e. Melaksanakan penyiapan bahan penetapan Pembebasan Sementara dan Pemberhentian dari/dalam jabatan fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi;
- f. Melaksanakan tugas Sekretariat Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional Tertentu;
- g. Melaksanakan pembinaan Jabatan Fungsional ke Organisasi Perangkat Daerah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se Provinsi Riau;

- h. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Jabatan Fungsional; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

3. Bidang Pengembangan Pegawai

- (1) Kepala Bidang Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi tugas pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai, Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis, dan Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
 - a. Penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Pengembangan Pegawai;
 - b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Pengembangan Pegawai;
 - c. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan

- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya. Kepala Bidang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari :

- (1) Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
- (2) Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis;
- (3) Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai, mempunyai tugas :
 - a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
 - c. Melaksanakan analisis kebutuhan pendidikan formal Pegawai Negeri Sipil untuk Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 berdasarkan analisis jabatan;
 - d. Melaksanakan perencanaan, penyeleksian dan pengusulan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 dengan pola tugas belajar dan Izin Belajar berdasarkan formasi pegawai;

- e. Menyelenggarakan Administrasi kerjasama peningkatan pendidikan formal Pegawai Negeri Sipil Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 dengan lembaga dan instansi pemerintah serta pihak ketiga lainnya;
 - f. Menyelenggarakan fasilitasi dan monitoring peserta didik pada lembaga pendidikan ikatan kedinasan dan alumni ikatan kedinasan;
 - g. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pembinaan mahasiswa tugas belajar;
 - h. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai; dan
 - i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya
- (2) Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis, mempunyai tugas :
- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis;

- c. Melaksanakan penyusunan analisis Kebutuhan Diklat Kepemimpinan dan Teknis;
 - d. Melaksanakan seleksi dan pengiriman Peserta Diklat Kepemimpinan dan Teknis;
 - e. Menyelenggarakan Administrasi kerjasama Diklat Kepemimpinan dan Teknis dengan lembaga dan instansi pemerintah serta pihak ketiga lainnya;
 - f. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pembinaan Peserta Diklat Kepemimpinan dan Teknis;
 - g. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Kepemimpinan dan Teknis; dan
 - h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (3) Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional, mempunyai tugas :
- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional;
 - b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional;
 - c. Melaksanakan penyusunan analisis Kebutuhan Diklat Fungsional;

- d. Melaksanakan seleksi dan pengiriman Peserta Diklat Fungsional;
- e. Menyelenggarakan Administrasi kerjasama Diklat Fungsional dengan lembaga dan instansi pemerintah serta pihak ketiga lainnya;
- f. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pembinaan Peserta Diklat Fungsional;
- g. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional; dan
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

6. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

- (1) Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas menyelenggarakan Subbidang Kedudukan Hukum, Subbidang Kesejahteraan Pegawai, dan Subbidang Pembinaan Pegawai.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
 - a. Penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
 - b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- c. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, terdiri dari ;

- (1) Subbidang Kedudukan Hukum;
- (2) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- (3) Subbidang Pembinaan Pegawai.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Kedudukan Hukum, mempunyai tugas :
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Kedudukan Hukum;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Kedudukan Hukum;
 - c. melaksanakan penyusunan kebijakan Gubernur berkaitan dengan disiplin Aparatur Sipil Negara;
 - d. melaksanakan administrasi penjatuhan hukuman disiplin Aparatur Sipil Negara dan kasus hukum lainnya;
 - e. melaksanakan pengelolaan tingkat kehadiran Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan tugas;

- f. melaksanakan Kegiatan Pemantauan disiplin Aparatur Sipil Negara ke Organisasi Perangkat Daerah dan tempat umum pada saat jam kerja;
- g. melaksanakan Administrasi proses izin perkawinan dan perceraian Aparatur Sipil Negara;
- h. melakukan mediasi terhadap Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan perceraian dan bekerjasama dengan Institusi Agama;
- i. memproses pemberhentian Pegawai bukan mencapai batas usia pensiun dan pensiun dini atas permintaan sendiri;
- j. melaksanakan proses pemberhentian sementara dari jabatan Negeri bagi Pegawai Negeri Sipil yang sedang menjalani proses hukum pidana;
- k. melaksanakan administrasi Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara;
- l. melaksanakan Koordinasi dan monitoring dengan pemerintah Kabupaten/Kota tentang Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara;
- m. melaksanakan proses Izin Aparatur Sipil Negara yang akan mengikuti Pilihan Kepala Daerah, pemantauan netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pilihan Kepala Daerah serta pemberhentian Aparatur Sipil Negara yang mengikuti Pilihan Kepala Daerah bukan pensiun atas permintaan sendiri;

- n. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Kedudukan Hukum; dan
- o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2) Kepala Subbidang Kesejahteraan Pegawai, mempunyai tugas :

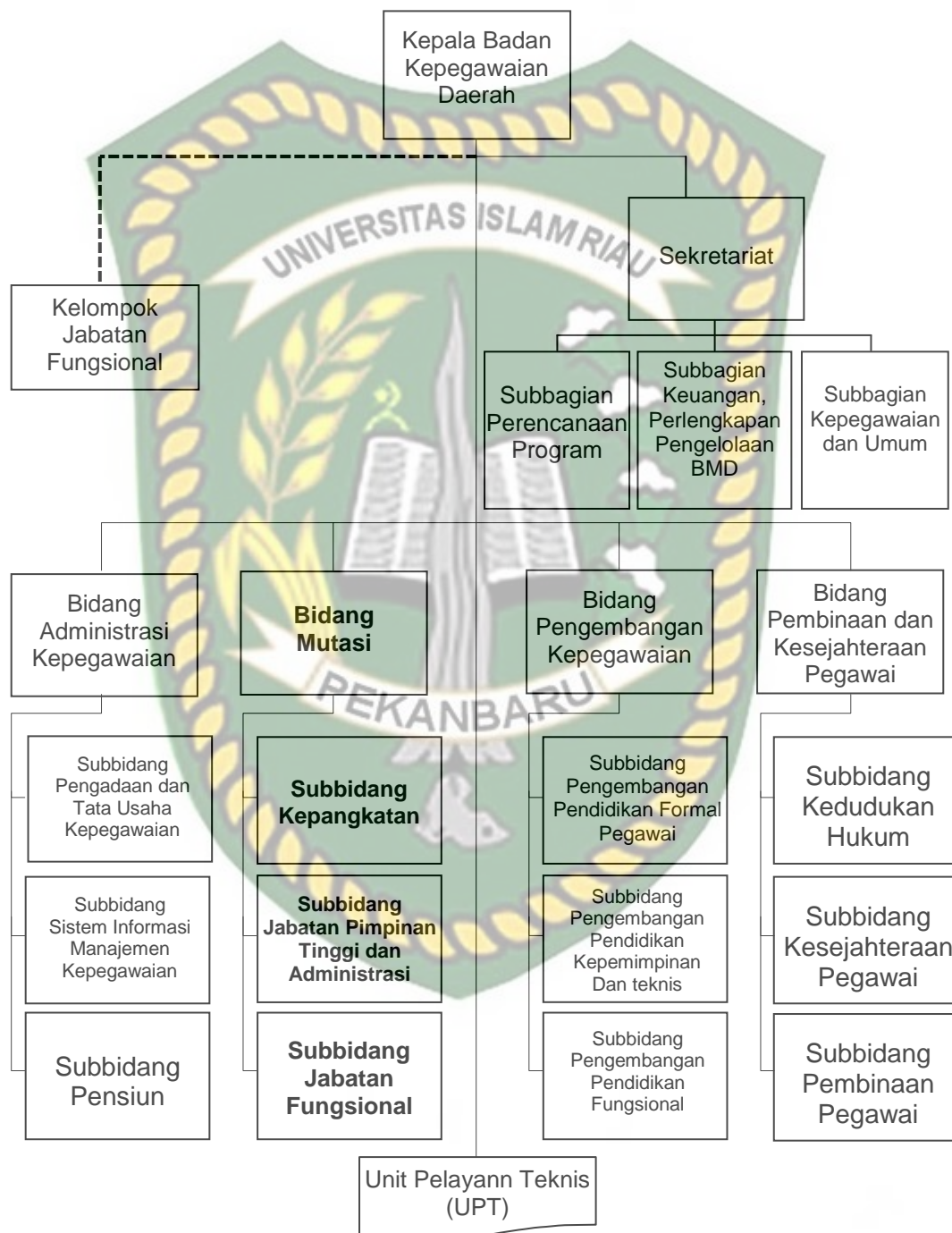
- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- c. melaksanakan proses Pengurusan Tabungan Perumahan, Kartu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri Sipil;
- d. melaksanakan penyusunan kebijakan Gubernur dibidang Penggajian dan Tunjangan untuk meningkatkan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil;
- e. melaksanakan fasilitasi pemeriksaan kesehatan Aparatur Sipil Negara;
- f. melaksanakan proses administrasi pemberian penghargaan Satya Lancana Karya Satya;
- g. melaksanakan pemberian penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Berprestasi Kerja Baik;

- h. melaksanakan pengelolaan Penilaian Prestasi Kerja bagi Aparatur Sipil Negara;
- i. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Kesejahteraan Pegawai; dan
- j. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Kepala Subbidang Pembinaan Pegawai, mempunyai tugas :

- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pembinaan Pegawai;
- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pembinaan Pegawai;
- c. Melaksanakan pembinaan kerohanian melalui bimbingan, konseling dan motivasi;
- d. Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan peningkatan kesegaran jasmani;
- e. Melaksanakan Pembinaan wawasan kebangsaan dan jiwa korsa;
- f. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pembinaan Pegawai; dan
- g. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau



Sumber: Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Identitas Informan Penelitian

Beberapa identitas informan yang akan dibahas dalam bab ini meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan masa kerja para informan penelitian.

5.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas Informan penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Identitas Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frequency	%
1.	Laki-laki	7	47.00
2.	Perempuan	8	53.00
Total		15	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa jenis kelamin informan penelitian relatif berimbang dimana informan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 7 orang (47.00%), sementara informan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 8 orang (53.00%). Relatif beribangnya informan laki-laki dan perempuan menunjukkan bahwa dalam penelitian ini tidak ada perbedaan gender dalam penentuan informan penelitian.

5.1.2. Karakteristik Informan Berdasarkan Umur

Karakteristik informan berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2 Karakteristik Informan Berdasarkan Umur

No	Umur (tahun)	Frequency	%
1.	> = 25	2	13.00
2.	26-35	6	40.00
3.	36- 45	3	20.00
4.	46-66	4	27.00
	Total	15	100

Sumber: Hasil Penelitian 2019 (Diolah)

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa kebanyakan informan berumur 26 sampai dengan 35 tahun yaitu ada 6 orang (40.00%) sedangkan yang terendah adalah informan yang berumur di bawah atau sama dengan 25 tahun hanya ada 2 orang (13,00%). Sedangkan sisanya berada diantara umur 36 sampai dengan 45 tahun yaitu 3 orang (20.00%) dan 46 sampai dengan 66 tahun yaitu 4 orang (27.00%). Dari data tersebut memberikan gambaran bahwa informan dalam penelitian ini memiliki usia produktif sebanyak 13 orang (Usia 26-35 dan 36-45 tahun) yang diharapkan dapat memberikan penjelasan secara detail terkait pelayanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau. Pegawai pada usia tersebut memiliki semangat kerja dan kreatifitas yang tinggi serta pengetahuan yang baik akan pekerjaannya.

5.1.3. Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan formal informan penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3. Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frequency	%
1	SLTA	2	13.00
2	DIPLOMA-3	3	20.00
3	SARJANA (S1 & S2)	10	67.00
	Total	15	100

Sumber: Hasil Penelitian 2019 (Diolah)

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa kebanyakan informan mempunyai pendidikan sarjana yaitu ada 10 orang (67.00%). Sejumlah 3 orang informan (20,00%) adalah dengan latar belakang pendidikan diploma. Informan masih ada yang berlatar belakang SLTA yaitu sebanyak 2 orang (13.00%). Pada penelitian ini informan didominasi dengan latar belakang pendidikan Sarjana, dan diharapkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh penulis dapat dijawab dengan jelas, bisa dimengerti dan mampu menjawab permasalahan yang ada.

5.1.4. Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik informan penelitian berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.4. Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jenis Kelamin		Frequency	%
		LK	PR		
1.	1-10	1	1	2	24,69
2.	11-20	2	4	6	56,79
3.	21-30	4	3	7	18,52
	Total	7	8	15	100

Sumber: Hasil Penelitian 2019 (Diolah)

Lebih dari 50% informan penelitian mempunyai masa kerja dibawah 10 tahun, dan dilihat dari tingkat pendidikan yang lebih jelas secara rata-rata dibandingkan dengan mereka yang sudah bekerja mencapai 20 tahun. Dan lamanya masa bekerja seorang pegawai tentulah hal ini berpengaruh dengan tingkat pendidikan secara menyeluruh. Kemudian sangat sedikit informan yang masa kerjanya diatas 20 tahun. Oleh karenanya fakta yang terjadi dilapangan informan yang relatif berusia muda banyak menduduki posisi pimpinan setara Kepala Bidang dan Kepala Sub bagian, hal ini tentu tidak terlepas dari faktor pendidikan yang mereka miliki sementara untuk Sekretaris Badan dan Kepala Badan lebih cenderung kepada mereka yang sudah memiliki kepangkatan yang tinggi dan sudah lama bekerja.

5.2. Analisis Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatan dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat sangat berguna dan membantu seseorang pegawai dalam berbagai hal, sebuah Surat Keputusan Kenaikan Pangkat bisa membawa orang pada kehidupan yang berbeda, karier, kesejahteraan, pendidikan dan sebagainya.

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

Banyaknya permasalahan yang ada terkait pengelolaan kenaikan pangkat ASN menunjukkan bahwa belum optimalnya proses pengusulan kenaikan pangkat yang disebabkan karena pelayanan yang masih belum dilakukan secara maksimal. Oleh karena itu sangatlah penting apabila upaya peningkatan kualitas pelayanan pengelolaan kenaikan pangkat ini direncanakan dan disusun melalui suatu tata cara kerja yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan penerima layanan.

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

1) Wujud fisik (*Tangibility*)

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

2) Keandalan (*Reliability*)

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

3) Ketanggapan (*Responsiveness*)

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

4) Jaminan (*Assurance*)

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

5) Empati (*Empathy*)

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

Untuk lebih jelasnya bagaimana pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

5.2.1. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 Dilihat Dari Dimensi Tangibel (Berwujud)

Tangible (berwujud) merupakan ketersediaan sarana dan prasarana (fasilitas fisik) yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam memberikan kenyamanan dalam pelaksanaan layanan kenaikan pangkat bagi Aparatur Sipil Negara yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Dimensi *Tangible* (berwujud) dapat diukur melalui penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan media

komunikasi dalam pelayanan kenaikan pangkat yang dilakukan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Jika dimensi ini dirasakan oleh ASN yang mengurus kenaikan pangkatnya yang ada di BKD Provinsi Riau sebagai pengguna layanan sudah baik maka pengguna layanan akan menilai baik dan merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan pegawai Bidang Mutasi yang mengurus kenaikan pangkat ASN yang ada di BKD Provinsi Riau. Namun sebaliknya jika dimensi ini dirasakan oleh ASN belum baik, maka ASN tersebut akan menilai buruk dan tidak akan merasa puas terhadap pelayanan kenaikan pangkat yang diberikan pegawai Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Untuk mengukur kualitas pelayanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau dapat dilihat dari dimensi tangibel (berwujud) dengan indikator sebagai berikut:

1. Penampilan Pegawai Dalam Melayani

Penampilan adalah bentuk citra diri yang terpancar dari diri seseorang yang dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi dengan orang lain. Berpenampilan menarik adalah salah satu kunci sukses dalam bekerja terutama bidang pekerjaan yang selalu berhubungan dengan pelayanan. Penampilan diri seseorang tidak hanya tergantung pada penampilan secara fisik, tetapi didukung oleh penampilan dari dalam diri yang pada umumnya diidentikkan sebagai kepribadian.

Penampilan fisik adalah penampilan seorang individu yang tampak dari luar. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menunjukkan

penampilan fisik yang menarik dan menimbulkan kesan yang positif di hadapan kolega dan pelanggan, antara lain :

- 1) Berpenampilan bersih dan rapi
- 2) Berpenampilan serasi
- 3) Sikap tubuh yang baik
- 4) Tutur kata yang baik dan ramah

Penampilan pegawai pelayanan sangat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Berkaitan dengan penampilan pegawai yang memberikan pelayanan kenaikan pangkat ASN pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, dimana pegawai layanan sudah berpenampilan rapi dan menggunakan seragam sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Sekretaris BKD Provinsi Riau berdasarkan hasil wawancara penulis sebagai berikut:

“Dalam memberikan layanan kenaikan pangkat ASN, penampilan pegawai layanan itu sangat berpengaruh besar dalam proses penyelenggaraan pelayanan karena penampilan merupakan salah satu unsur yang nanti mendukung untuk memberikan pelayanan, sikap dan penampilan pegawai merupakan kesan pertama bagi pengguna layanan yang datang. Jika penampilan pegawai layanan tidak menarik, maka pengguna layanan juga tidak akan tertarik dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai tersebut. Selain itu, penampilan Pegawai yang bertugas di meja layanan yang ada di kantor ini sudah mengenakan seragam sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan pada hari-hari tertentu ada pakaian khusus untuk memberikan kesan berbeda terhadap layanan yang diberikan, semuanya itu dilaksanakan dalam upaya memberikan kenyamanan kepada masyarakat yang datang untuk mendapatkan pelayanan terutama yang berkaitan dengan pelayanan kenaikan pangkat pegawai”. (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Pendapat yang sama disampaikan oleh Bapak Muhammad Rizal salah seorang ASN yang berdinasi di Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang

sedang mengurus kelengkapan administrasi kenaikan pangkatnya dengan pegawai yang ada di meja layanan BKD Provinsi Riau sebagai berikut:

“Sejauh pengalaman saya sewaktu saya berada di ruangan pelayanan yang ada di BKD Provinsi Riau saya menilai Penampilan pegawai disini sudah rapi, sopan dan islami, hampir seluruh pegawai bagian pelayanan kenaikan pangkat ASN berpakaian rapi dan sopan terkadang saya juga melihat atribut pakaian seperti tanda pengenal dan logo lainnya terpajang di baju para pegawai disini.” (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 13 September 2019).

Senada dengan hal tersebut Rizal Arkan selaku pegawai administrasi yang bertugas sebagai Petugas Informasi/Bidang Pelayanan kenaikan pangkat pegawai pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau juga mengatakan bahwa”

“Dalam berpenampilan dituntut untuk senantiasa menimbulkan kesan yang positif bagi setiap orang. Penampilan pegawai layanan memang salah satu penunjang kualitas pelayanan kenaikan pangkat yang ada pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau karna ini sudah bagian dari komitmen kami bersama dikantor ini dan bagi kami berpenampilan rapi dan memakai atribut pakaian yang lengkap sebuah jaminan pelayanan yang prima dari kami kepada pihak yang dilayani. Saya pribadi sebagai pegawai pelayanan sudah mencoba berpenampilan rapi dan sudah sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh instansi.” (Wawancara dengan Rizal Arkan, tanggal 11 September 2019).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, sebagai berikut:

“Dalam memberikan layanan, pegawai layanan kenaikan pangkat ASN disini senantiasa mengedepankan kualitas pelayanan. Kualitas dimaksud tidak semata-mata kepada hasil layanan saja akan tetapi dengan berpenampilan menarik, sopan dan islami maka akan menimbulkan kesan profesionalitas dalam bekerja.” (Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019)



Gambar 5.1. Gedung BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau



Gambar 5.2. Ruang Layanan BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau

Kepribadian dalam bekerja merupakan keseluruhan dari sifat, sikap, dan watak seseorang individu yang tampak pada pola perilaku yang

dapat membedakannya dengan individu lain dalam menjalankan pekerjaan. Kepribadian yang terbentuk pada seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor biologis
- 2) Faktor kekeluargaan
- 3) Faktor sosial dan lingkungan
- 4) Faktor kultural dan peradaban

Keempat faktor tersebut berpengaruh besar dalam menentukan kepribadian seseorang dalam bekerja. Besar kecilnya pengaruh tiap-tiap faktor terhadap tiap-tiap individu berbeda beda. Penampilan memang sangat berpengaruh dalam proses pelayanan agar menimbulkan kesan yang baik. Pegawai pelayanan akan memaksimalkan penampilannya demi pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan sehingga tujuan akhir kepuasan masyarakat yang mendapatkan pelayanan terbaik dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait penampilan pegawai dalam melayani hal ini masuk dalam kategori sangat baik dimana para petugas layanan telah berpenampilan baik dan sopan serta sesuai dengan aturan yang telah dibuat oleh BKD Provinsi Riau

2. Kenyamanan Tempat Melakukan Pelayanan Kenaikan Pangkat

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain

yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan pihak yang dilayani.

Berkaitan dengan tempat kerja untuk memberikan pelayanan, tempat kerja akan dapat menyenangkan atau bisa berubah menjadi salah satu tempat yang menakutkan. Ada berbagai macam alasan. Penting untuk menemukan kenyamanan di tempat kerja. Karena tempat kerja akan menjadi rumah kedua bagi seorang pekerja, Kenyamanan tempat dalam proses pelayanan sangat penting bagi pengguna layanan. Selain itu tempat pelayanan juga sangat mempengaruhi kualitas pelayanan.

Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagai penyedia layanan proses kenaikan pangkat pegawai harus memberikan kenyamanan tempat bagi pengguna layanan yang datang, dari menyediakan tempat yang cukup agar pengguna layanan tidak merasakan sempit di dalam ruangan, kemudian menyediakan tempat duduk yang disesuaikan dengan ruangan yang ada. Selain tempat duduk, pendingin ruangan seperti AC juga dibutuhkan untuk kenyamanan pengguna layanan. Jika hari sudah mulai siang, maka biasanya di dalam ruangan akan menjadi lebih panas apalagi banyak orang yang mengantri untuk mendapatkan pelayanan.

Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain. Berkaitan dengan kenyamanan tempat pelayanan yang dirasakan oleh ASN maka peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Bapak Syaril Abubakar salah seorang ASN yang berdinasi di

Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang sedang mengurus administrasi kenaikan pangkatnya di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Tempat pelayanan yang tersedia di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau saat ini terasa belum nyaman karena saya melihat dari segi bangunan memang sudah megah, tapi untuk antrian mendapatkan layanan pada saat jam sibuk nya dan pengunjung sedang padat maka lebih banyak yang berdiri daripada duduk waktu itu padahal sudah hampir setengah jam saya berurusan dengan bagian layanan. Jujur saja secara pribadi saya sangat kurang puas dengan fasilitas yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau. saya berharap kedepannya untuk tempat pelayanan tidak hanya ruangan pegawai administrasi saja yang diperbagus akan tetapi tempat ruang tunggu agar lebih diperbanyak” (Wawancara dengan Bapak Syaril Abubakar, tanggal 13 September 2019).

Terkait mengenai adanya keluhan yang disampaikan oleh pegawai yang ingin mengurus kenaikan pangkatnya terkait dengan masih minimnya sarana dan prasarana yang disediakan buat pengunjung dalam mendapatkan pelayanan kenaikan pangkatnya di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, maka penulis melakukan wawancara dengan Desy yang sedang bertugas di bagian pelayanan kenaikan pangkat ASN di BKD Provinsi Riau, sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara berikut ini:

“Dalam memberikan pelayanan kenaikan pangkat ASN di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau menurut kami pelayanan yang kami berikan sudah sangat baik namun memang untuk infrastruktur yang tersedia belumlah cukup memadai, seperti jaringan internet yang lamban dan yang paling utama adalah tempat layanan ini sendiri, seperti yang bisa kita liat, kalau dalam kondisi jam sibuk bangku yang ada di depan ini tidak mampu menampung kapasitas Asn yang datang dan akhirnya lebih banyak berdiri dari pada duduk, hal ini dikarenakan terbatasnya kursi ditempat pelayanan ini.” (Wawancara dengan Desy, tanggal 11 September 2019)



Gambar 5.3. Fasilitas Kursi Tunggu Layanan BKD Provinsi Riau Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau

Senada dengan hal tersebut terkait ketersediaan sarana dan prasarana penunjang layanan kenaikan pangkat ASN yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, maka Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, mengatakan bahwa:

“Tempat pelayanan disini secara umum sudah sangat nyaman dan tertata dengan baik hanya saja kami akui belum tersedia dengan lengkap seperti kursi layanan bagi pegawai yang sedang menunggu antrian j belum memadai. Kami sudah berusaha melengkapi sarana dan prasana yang ada saat ini walaupun tidak bisa semuanya karena pada saat ini Provinsi Riau sedang melakukan penghematan anggaran dan juga rasionalisasi anggaran sehingga untuk pengajuan perlengkapan seperti yang saya sebutkan tadi masih menunggu arahan dari pimpinan.”
(Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019)

Terkait bagaimana pentingnya rasa kenyamanan yang harus diciptakan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan di BKD Provinsi Riau maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Dalam konsep pelayanan yang baik, maka kenyamanan tempat pelayanan sangat mempengaruhi kualitas dari pelayanan yang diberikan karena jika pengguna layanan harus menunggu dengan suasana ruangan yang tidak nyaman maka pengguna layanan akan menjadi tidak nyaman. Jika pengguna layanan harus mengantri dengan suasana nyaman dan bersih maka mereka akan bersedia untuk bersabar dan tidak akan mengeluh. Tetapi sebaliknya jika proses pelayanan lama dan tempat pelayanan kurang nyaman dan tidak bersih maka pengguna layanan tidak akan merasa nyaman..” (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, tanggal 13 September 2019)

Salah satu upaya yang dilakukan oleh BKD Provinsi Riau untuk lebih memberikan kenyamanan kepada pengguna layanan, maka BKD Provinsi Riau memperbanyak meja pelayanan yang awalnya hanya membuka 2 meja pelayanan maka ditambah menjadi 4 meja pelayanan agar ASN yang ingin berurusan di bagian pelayanan di BKD Provinsi Riau tidak menunggu terlalu lama. Penambahan meja pelayanan ini bertujuan agar tidak bertumpuknya pegawai apabila harus menunggu berkas-berkas kenaikan pangkatnya diproses oleh pegawai Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau.



Gambar 5.4. Meja Layanan Tempat Memberikan Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN Pemerintah Provinsi Riau Pada BKD Provinsi Riau

Kenyamanan tempat pelayanan mempengaruhi proses pelayanan. Penyedia layanan harus lebih memperhatikan kenyamanan untuk pengguna layanan. Apabila tempat yang disediakan oleh pengguna layanan baik, maka pengguna layanan akan merasa nyaman. Namun sebaliknya jika tempat yang disediakan tidak layak maka pengguna layanan tidak akan merasa nyaman.

Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan itu sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima jauh melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan oleh pengguna layanan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik buruknya kualitas

pelayanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan para penerima layanan secara konsisten.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait kenyamanan tempat melakukan pelayanan kenaikan pangkat hal ini masuk dalam kategori kurang baik dimana BKD Provinsi Riau walaupun memiliki gedung kantor yang cukup mewah namun dari segi fasilitas yang dimiliki terutama pada ruangan tunggu layanan dirasa masih kurang oleh pegawai yang ingin mengurus kenaikan pangkatnya.

3. Kemudahan Dalam Proses Pelayanan

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keaneka ragam kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Suatu pelayanan bermutu yang diberikan menuntut adanya upaya dari seluruh pegawai, dan bukan hanya dari petugas di "*Front Office*". Jadi, upaya itu tidak hanya dituntut dari mereka yang berhadapan langsung dengan pengguna layanan dalam menghasilkan pelayanan yang mencerminkan kualitas sikap pegawai tersebut, tetapi juga dari para pegawai di "*Back Office*" yang menghasilkan layanan di belakang layar yang tidak kelihatan oleh pengguna layanan.

Kemudahan dalam proses pelayanan sangat dibutuhkan bagi pengguna layanan agar proses pelayanan lebih cepat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah menerapkan kemudahan bagi para ASN yang ingin mengurus kenaikan pangkatnya di bagian pelayanan. Salah satu contoh kemudahan yang diberikan adalah dengan memberikan kemudahan terkait syarat-syarat yang dibutuhkan pengguna layanan untuk menyelesaikan keperluannya dibagian pelayanan yang ada di BKD Provinsi Riau.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala BKD Provinsi Riau terkait kemudahan dalam proses pelayanan kenaikan pangkat yang diberikan oleh pegawai layanan yang ada di BKD Provinsi Riau dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Pelayanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau selama ini sudah memberikan kemudahan kepada setiap ASN dalam proses administrasi ataupun untuk mendapatkan pelayanan lainnya. Saya selaku pimpinan di instansi ini senantiasa mengingatkan kepada setiap pegawai yang ada disini untuk senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik kepada siapa saja yang menggunakan jasa layanan di BKD Provinsi Riau ini. Sebagai lembaga pemerintahan yang berorientasi kepada pelayanan publik yang salah satu fungsinya memberikan pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada di Provinsi Riau ini, maka kami setiap saat ingin memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas serta memiliki inovasi-inovasi yang kreatif untuk membuat pengguna layanan merasa nyaman saat mendapatkan pelayanan dari pegawai administrasi disini. Inovasi yang kami berikan mulai dari menyediakan wifi gratis kepada pengguna layanan yang datang berkunjung agar tidak bosan saat menunggu antrian, juga memperbanyak meja layanan agar proses layanan disini menjadi lebih cepat dan efisien.” (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, tanggal 13 September 2019)

Untuk memastikan apakah pengguna layanan telah mendapatkan kemudahan dalam mengurus kenaikan pangkatnya pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, maka penulis melakukan wawancara dengan Syamsul Hadi salah seorang ASN dari Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus berkas kenaikan pangkatnya dengan pegawai administrasi yang ada di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Pegawai administrasi yang bertugas di meja pelayanan di BKD Provinsi Riau seingat saya sudah memberikan kemudahan dalam pelayanan kepada pengguna layanan seperti saya ini, pada saat saya mengurus administrasi kenaikan pangkat saya dari golongan III.a ke III.b. Seingat yang saya rasakan, saya tidak dipersulit oleh petugas administrasi di BKD Provinsi Riau, malahan ada beberapa data saya yang tidak lengkap saat itu seperti Fotocopy SK. Pangkat terakhir yang dilegalisir oleh pimpinan unit kerja/ pejabat kepegawaian yang berwenang dan para petugas layanan yang ada di Bidang Mutasi membantu untuk mengurus data tersebut.” (Wawancara dengan Syamsul Hadi, tanggal 12 September 2019).

Kemudahan dalam proses pelayanan ini sangat diperlukan agar pengguna layanan tidak merasa kesulitan dan kebingungan dalam mengurus urusannya. Melayani pengguna layanan dengan baik adalah merupakan tanggung jawab bagi semua pegawai. Dengan demikian maka setiap pegawai harus melayani pengguna layanan dan mempelajari cara meningkatkan keterampilan untuk melayani. Di dalam keterampilan melayani, termasuk pula di dalamnya adalah penguasaan terhadap pengetahuan jasa layanan yang diberikan, karena hal ini akan menunjukkan kepada pengguna layanan bahwa pegawai tersebut adalah

seorang profesional di bidang Manajemen Pelayanan Publik. Seorang profesional dalam dunia pelayanan publik seharusnya menguasai kebutuhan pengguna layanan dan mengetahui cara memuaskan dan memenuhi kebutuhan pengguna layanan. Pelayanan umum yang didambakan adalah kemudahan dalam mengurus kepentingan mendapatkan pelayanan yang wajar, perilaku yang sama tanpa pilih kasih dan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan yang berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti citra kualitas pelayanan bukanlah persepsi dari penyedia jasa tetapi dari para pelanggan. Para pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa suatu instansi, sehingga merekalah yang seharusnya kualitas pelayanan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan jasa.

4. Kedisiplinan Pegawai Dalam Melakukan Proses Pelayanan

Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan suatu kedisiplinan yang tinggi. Oleh karena itu dalam suatu institut/organisasi harus menciptakan disiplin kerja yang tinggi dalam rangka pencapaian tujuan yang baik. Dalam suatu institut/organisasi disiplin kerja sangat dibutuhkan, sebab tanpa disiplin kerja yang baik tidak akan dapat menghasilkan suatu hasil yang baik dalam pencapaian tujuan bersama. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pelayanan. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan

sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang akan membentuk kepribadian pegawai yang penuh tanggung jawab dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Dalam proses pelayanan, petugas harus disiplin dalam segi waktu maupun disiplin kerja, khususnya dalam mengerjakan keperluan pengguna layanan. Pegawai pelayanan harus mementingkan keperluan pengguna layanan di atas kepentingan pribadinya karena pekerjaan pelayanan merupakan pekerjaan yang mengedepankan kepentingan umum, dengan kata lain kepentingan pengguna layanan harus diprioritaskan oleh pegawai layanan.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Bapak Muhamad Rizal salah seorang ASN dari Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang melakukan pengurusan administrasi kenaikan pangkat regulernya di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Sepengetahuan saya pegawai yang bertugas melayani kenaikan pangkat sudah sangat disiplin dalam memberikan pelayanan serta etos kerja yang baik dalam memberikan pelayanan, meskipun sudah mendekati waktu istirahat pegawai administrasi yang memberikan layanan tetap melayani sampai urusan saya selesai dan saya lihat mereka tetap semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019).

Selanjutnya Dewi Anggraini, salah seorang ASN Dinas Pendidikan lainnya juga menambahkan:

“Selaku pengguna layanan yang ada di BKD Provinsi Riau saya menilai bahwa para pegawai administrasi yang bekerja di mengurus kenaikan pangkat sudah sangat disiplin, dan yang saya

tahu mereka melayani para pegawai yang datang sesuai dengan antrian kedatangan. Pegawai melayani siapa duluan yang datang ke meja layanan untuk mengurus keperluannya”.(Wawancara dengan Dewi Anggraini, tanggal 12 September 2019).

Hal senada juga disampaikan teman sekantornya yaitu Ibu Tengku

Fatmawati, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Saya merasa sangat senang dilayani oleh pegawai administrasi yang mengurus kenaikan pangkat ASN saya, para pegawai melayani saya dengan senyuman dan ramah. Para pegawai yang ada di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau saya kira sangat disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya.” (Wawancara dengan Ibu Tengku Fatmawati, tanggal 12 September 2019)

Kedisiplinan pegawai merupakan suatu hal yang mutlak dilakukan terlebih lagi pegawai yang bertugas yang mengurus kenaikan pangkat pegawai di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau karena mereka merupakan sebagai agen pelayanan yang berfungsi sebagai unit pelayanan langsung bagi pengguna layanan. Disiplin dalam bekerja merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh pegawai BKD Provinsi Riau terutama dibagian pelayanan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat guna menunjukkan kinerja, sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik. Disiplin dilakukan agar pengguna layanan dapat merasakan kepuasan dengan apa yang pegawai kerjakan.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait kemudahan dalam proses pelayanan hal ini masuk dalam kategori sangat baik dimana para petugas senantiasa memberikan kemudahan kepada setiap pegawai yang membutuhkan layanan dari dirinya dan petugas berusaha membantu agar layanan yang diberikan sesuai dengan keinginan pegawai.

5. Penggunaan Alat Bantu Dalam Melakukan Proses Pelayanan

Alat bantu dalam proses pelayanan sangat dibutuhkan demi kelancaran proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai yang dilakukan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Alat bantu yang biasa digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya adalah komputer, alat cetak, mesin fotocopy, scanner dan papan pengumuman. Adanya alat bantu tersebut sangat mendukung proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai yang dilakukan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sehingga pelayanan dapat dilakukan dengan cepat, tepat dan cermat.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau terkait penggunaan alat bantu dalam memberikan pelayanan kenaikan pangkat ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

*“Alat bantu yang kami gunakan untuk membantu proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai, seperti komputer, printer, jaringan internet, scanner, mesin fotocopy sampai papan pengumuman sudah tersedia dengan baik ditempat ini”.
(Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 12 September 2019)*

Berkaitan dengan alat bantu yang digunakan untuk memberikan pelayanan kenaikan pangkat ASN Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, Penulis melakukan wawancara dengan Alfi Sukrillah salah seorang Petugas informasi layanan kenaikan pangkat ASN pada BKD Provinsi Riau, mengatakan bahwa:

“Sejauh ini alat bantu yang kami gunakan untuk memberikan pelayanan seperti komputer, jaringan internet, printer, scanner, mesin fotocopy sampai papan pengumuman sudah sangat baik dan sudah mampu membantu kami dalam menyelenggarakan pelayanan administrasi kenaikan pangkat dan pelayanan lainnya.” (Wawancara dengan Alfi Sukriah, tanggal 11 September 2019)

Penggunaan alat bantu dalam proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai sangatlah penting, karena dengan adanya alat bantu akan memudahkan pegawai layanan dalam melayani pengguna layanan. Sejauh ini alat bantu dalam proses pelayanan sudah tersedia dengan baik di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau namun para pengunjung yang berasal dari ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sehari-hari menjadi pengguna layanan masih belum banyak yang tahu mengenai peralatan apa saja yang digunakan oleh pegawai administrasi dalam memaksimalkan pelayanan kenaikan pangkat yang diberikan kepada mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait penggunaan alat bantu dalam melakukan proses pelayanan hal ini masuk dalam kategori sangat baik dimana para petugas menggunakan alat bantu pelayanan demi berjalan dengan baiknya proses pelayananan kenaikan pangkat. Adapun alat bantu yang digunakan berupa komputer, printer, scaner, mesin foto copy dan alat kerja lain yang dapat memberikan kemudahan bagi petugas dalam memberikan pelayanan.

5.2.2. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015–2017 Dilihat Dari Dimensi *Reliability* (Kehandalan)

Pada dasarnya kualitas pelayanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima (*perceived services*) dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (*expected services*). Bagi organisasi pemerintahan seperti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau kuncinya adalah menyesuaikan atau melebihi harapan mutu jasa yang diinginkan oleh pihak pengguna layanan dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan namun sebaliknya apabila dirasakan tidak sesuai maka hal tersebut akan berdampak kepada ketidaknyamanan dalam pelayanan. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan.

Reliability (Kehandalan) merupakan kemampuan unit pelayanan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Dimensi *Reliability* ini juga merupakan kemampuan penyedia layanan untuk memberikan pelayanan secara tepat waktu dan konsisten. Kehandalan dapat diartikan mengerjakan dengan benar sesuai dengan prosedur kerja, standar pelayanan dan waktu yang telah dijanjikan. Pemenuhan pelayanan yang tepat dan memuaskan meliputi ketepatan waktu, kecakapan dalam memberikan layanan serta kecakapan dalam

menanggapi keluhan jika ada keluhan yang masuk dari pelanggan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat. Untuk mengukur dimensi *Reliability* dalam upaya mengetahui kualitas pelayanan kenaikan pangkat ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Kecermatan Pegawai Dalam Melayani

Kecermatan atau ketelitian pegawai dalam melayani pengguna layanan sangat penting bagi proses pelayanan kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Jika pegawai tidak cermat dalam melayani pengguna layanan maka akan terjadi kesalahan dan menimbulkan pekerjaan baru. Sebagai contoh ketika pegawai layanan kenaikan pangkat pegawai Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau salah ketik dalam penulisan nama dan gelar pegawai atau menulis nomor induk kepegawaian yang dikeluarkan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, maka pengguna layanan harus mengurus kembali nama yang salah tersebut ke Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Dari ketidakcermatan tersebut akan menimbulkan pekerjaan baru yang seharusnya tidak perlu dilakukan oleh pegawai layanan yang mengurus kenaikan pangkat tersebut, serta akan menimbulkan penilaian yang kurang baik oleh pengguna layanan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Maka dari itu pegawai harus cermat dalam mengerjakan tanggung jawab tugas khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kenaikan pangkat ASN agar

tercipta pelayanan yang baik dan pengguna layanan akan menilai baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pegawai administrasi yang ada yang ada di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah cermat atau teliti dalam melayani mahasiswa dan dosen yang datang ke bagian pelayanan administrasi.

Menurut salah seorang ASN yang berdinis di Dinas Pendidikan Provinsi Riau yaitu Bapak Rudi Hartono yang pernah mendapatkan pelayanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, mengatakan bahwa:

“Dalam pandangan saya, para pegawai yang bertugas memberikan pelayanan kenaikan pangkat pegawai sudah bekerja dengan tepat dan cermat dan mampu menunjukkan komitmen kerja yang tinggi. Selama saya berurusan dengan petugas administrasi, saya belum pernah menemukan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai pelayanan. Adanya petugas layanan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah sangat membantu saya dalam mengurus administrasi kenaikan pangkat ASN saya” (Wawancara dengan Bapak Rudi Hartono, tanggal 12 September 2019).

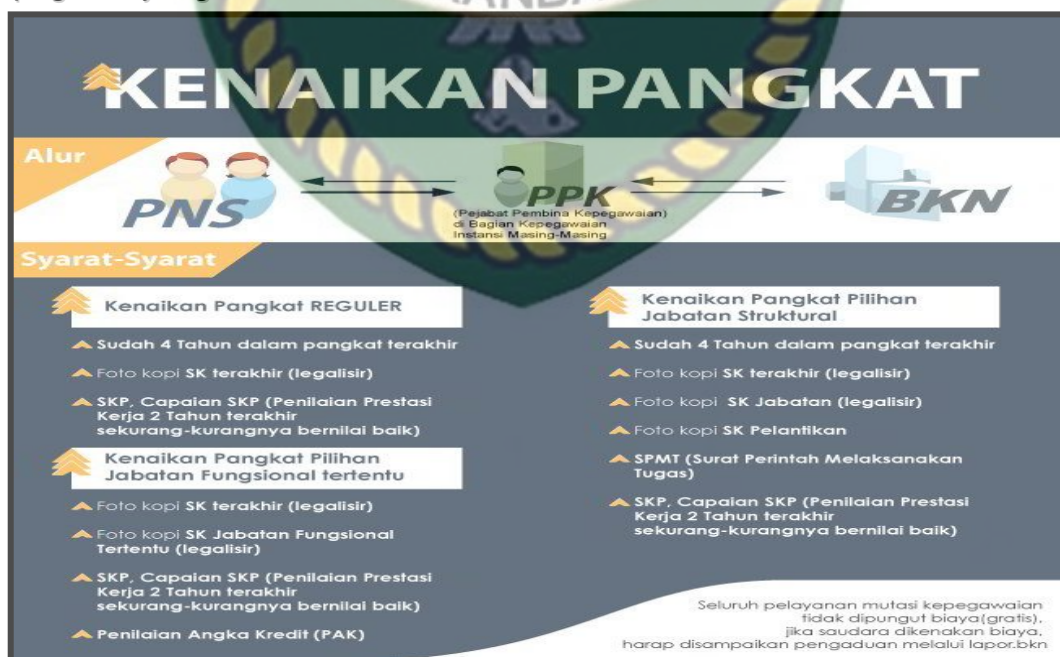
Pernyataan yang mendukung juga disampaikan oleh Desy, salah seorang pegawai administrasi kenaikan pangkat pegawai yang sedang bertugas di meja pelayanan, sebagaimana hasil wawancara penulis berikut ini:

“Selama ini dalam melakukan proses pelayanan, kami selaku petugas selalu berpedoman pada aturan dan pedoman yang telah ditetapkan oleh BKD Provinsi Riau, sehingga jarang terjadi kesalahan yang kami lakukan. Misalnya untuk mengurus data kenaikan pangkat ASN tentu ada berkas-berkas yang harus dilengkapi oleh pegawai yang bersangkutan dan kami senantiasa memberitahu syarat-syarat yang harus dilengkapi tersebut. Ketika pengguna layanan sudah memenuhi syarat yang dibutuhkan, maka kami akan mengecek ulang kelengkapannya lengkap atau tidak. (Wawancara dengan Desy, tanggal 11 September 2019).

Sementara itu Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau juga mengatakan sebagai berikut:

“Pegawai layanan administrasi kenaikan pangkat yang bertugas di meja layanan BKD Provinsi Riau ini saya rasa dalam bekerja sudah sesuai aturan yang berlaku, disini kita memiliki prosedur /alur pelayanan administrasi yang sudah ditetapkan sehingga dari prosedur yang ada tersebut para pegawai dapat dengan mudah memantau proses pelayanan yang sedang mereka jalankan. SOP yang sudah ada kami tekankan kepada para pegawai untuk dapat mengikutinya dan apabila terjadi masalah selama proses pelayanan saya selaku pimpinan berusaha untuk membantunya dan mencari solusi terbaik demi memaksimalkan pelayanan yang kami berikan. Dalam pengalaman saya mengelola kenaikan pangkat pegawai di BKD ini para pegawai yang kami tempatkan di meja layanan pastilah orang-orang yang sudah dibekali kemampuan yang baik dalam bidang pelayanan sehingga kesalahan kerja yang mungkin akan terjadi sangat kecil.” (Wawancara dengan Kasubbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Berikut ini dapat ditampilkan alur pelayanan kenaikan pangkat pegawai yang ada di BKD Provinsi Riau



Gambar 5.5. Alur Kerja Kenaikan Pangkat Pegawai di BKD Provinsi Riau

Dari gambar diatas dapat diketahui bagaimana mekanisme yang berlaku di BKD Provinsi Riau dalam hal pengurusan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai, dan untuk mengetahui apakah mekanisme ini sudah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku maka penulis berusaha melakukan wawancara dengan seorang ASN yaitu Bapak Muhammad Rizal yang saat ini berdinasi di Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus kenaikan pangkatnya, sebagaimana tergambar dalam hasil wawancara berikut ini:

“Sejauh ini saya mengurus kenaikan pangkat di BKD Provinsi Riau sudah sesuai prosedur yang ditentukan, walaupun terlalu banyak persyaratan yang harus saya penuhi guna memperlancar dan mempercepat proses pengelolaan kenaikan pangkat, saya tidak keberatan asalkan dapat di proses dengan sebaik-baiknya. Saya melihat pegawai disini sudah cukup paham tugas dan fungsinya masing-masing dan saya juga melihat atasan mereka selalu mengawasi bawahannya dalam bekerja. Adapun kelemahan yang saya lihat adalah prosedur akan berjalan dengan cepat apabila pimpinan yang memberikan rekomendasi ada ditempat, namun apabila pimpinan nya tidak ada maka proses akan tersendat, sehingga kadangkala membuat saya juga kesal kenapa dalam jam kerja begini pimpinan tidak berada ditempat, hal ini tentu saja bertentangan dengan visi dan misi mereka dalam bekerja”. (Wawancara Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019).

Terkait bagaimana pelayanan yang diberikan oleh petugas terhadap pegawai yang melakukan pengelolaan kenaikan pangkatnya di BKD Provinsi Riau, maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Selama ini saya senantiasa menekankan kepada bawahan untuk senantiasa profesional dalam bekerja, berusaha untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pegawai yang

ingin mendapatkan pelayanan. Selama ini keluhan-keluhan yang kami terima masih pada tahap proses administrasi seperti berkas-berkas yang kurang, atau adanya kesalahan dalam penulisan nama dan tahun pengabdian. Terkait adanya keluhan pimpinan yang tidak berada ditempat ini murni memang tugas dan tuntutan kerja, sebab kami sering mendapatkan undangan dari OPD lain untuk mengikuti acara-acara baik itu sebagai peserta ataupun sebagai narasumber". (Wawancara dengan Kepala Bidang Mutas BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019)

Terkait pentingnya Kecermatan pegawai administrasi dalam melayani pengguna layanan dalam maka penulis melakukan wawancara lebih mendalam dengan Kepala BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam wawancara berikut ini:

"Selama saya menjabat Kepala BKD Provinsi Riau memang belum pernah ada dokumen yang kami keluarkan salah atau tidak sesuai dengan yang diminta oleh pengguna layanan disini terutama terkait pengurusan kenaikan pangkat ASN. Selain itu kami juga senantiasa melakukan rapat koordinasi secara rutin setiap 1 bulan sekali, untuk mengevaluasi dan memperbaiki kegiatan yang dilakukan ataupun bagaimana mencapai tingkat pelayanan yang benar-benar memuaskan setiap orang yang menggunakan layanan disini". (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, tanggal 13 September 2019)



Gambar 5.6. Rapat Koordinasi Pelayanan yang dilaksanakan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau

Dari hasil wawancara dan data yang penulis sampaikan maka sangat Jelas sekali bahwa pegawai administrasi yang menangani kenaikan pangkat pegawai di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau dalam melakukan proses pelayanan administrasinya telah senantiasa melakukannya dengan cermat dan tepat agar tidak terjadi kesalahan yang mengharuskan pengguna layanan mengurus kembali kesalahan yang dibuat oleh pegawai dikarenakan ketidakcermatan pegawai dalam melakukan proses pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait kecermatan pegawai dalam melayani hal ini masuk dalam kategori sangat baik dimana para petugas memberikan pelayanan kenaikan pangkat pegawai dengan tepat dan cermat dan mampu menunjukkan komitmen kerja yang tinggi. Selain itu pegawai telah bekerja sesuai dengan prosedur/alur pelayanan administrasi yang sudah ditetapkan sehingga dari prosedur yang ada tersebut para pegawai dapat dengan mudah memantau proses pelayanan yang sedang mereka jalankan

2. Memiliki Standar Pelayanan Yang Jelas Dalam Melayani

Sebagai organisasi pemerintahan daerah yang mempunyai misi membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara sudah selayaknya memiliki standar pelayanan

yang jelas dan terorganisir. Standar pelayanan ini meliputi prosedur pelayanan, waktu pelayanan,, produk pelayanan, sarana prasarana, dan kompetensi petugas pelayanan. Berdasarkan hasil observasi penulis dilapangan para pegawai sebagai pengguna layanan terutama pelayanan kenaikan pangkat tidak semuanya mengetahui standar pelayanan publik yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama pada prosedur pengurusan kenaikan pangkat pegawai.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Ibu Ellyzawati pegawai dari Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus kenaikan pangkat regulernya di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini:



*“Jujur saja, sebagai pegawai yang sudah waktunya mendapatkan kenaikan pangkat reguler dari golongan III.b ke Golongan III.c, Saya tidak tahu menahu masalah ada atau tidaknya standar operasional prosedur (SOP) pelayanan yang berlaku terkait pelayanan kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau ini. Yang saya tahu saya mengurus keperluan saya kemudian dilayani dengan cepat, tepat dan selesai dengan apa yang saya inginkan. Tapi sepertinya ada, cuma saya tidak tahu bagaimana bentuk dan alur kerja standar pelayanan publik di sini”.
(Wawancara dengan Ibu Ellyzawati, tanggal 12 September 2019)*

Terkait bagaimana gambaran SOP (*Standart Operasional Procedur*) kenaikan pangkat Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau maka penulis melakukan wawancara mendalam dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau sebagaimana tergambar dari hasil wawancara berikut ini:

“Prosedur pelayanan kenaikan pangkat yang dikelola oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah ada dan sudah lama diterapkan. Standar pelayanan tersebut memang sudah kita pasang di dalam ruangan ini namun kadang kala para pegawai yang menjadi pengguna layanan disini banyak tidak melihat



standar pelayanan kita karena memang yang datang kesini hanya ingin mendapatkan layanan secara cepat tanpa ada ingin mengetahui bagaimana layanan itu dilaksanakan.” (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Berikut ini dapat ditampilkan bentuk prosedur layanan kenaikan pangkat ASN yang sudah diterapkan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau yang selama ini menjadi panduan pegawai dalam melayani ASN yang ingin mengurus kenaikan pangkatnya:

 PEMERINTAH PROVINSI RIAU BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU		Nomor Standar Operasional Prosedur	: 5.4.3.3.1.70							
		Tanggal Pembuatan	: 29 Desember 2014							
		Tanggal Revisi	: 06 Desember 2017							
		Tanggal Pengesahan	: 20 Desember 2017							
		Disahkan Oleh	: KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU  IKHWAN RIDWAN, SH., M.SI NIP. 19650904 199703 1 001							
		Nama Standar Operasional Prosedur	: PEMBUATAN PETIKAN SURAT KEPUTUSAN KENAIKAN PANGKAT PNS PROVINSI RIAU GOLONGAN I/b - IV/b							
DASAR HUKUM		KUALIFIKASI PELAKSANA								
<ol style="list-style-type: none"> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara; Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil; Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 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; Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan tata kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Bangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau; 		<ol style="list-style-type: none"> Pendidikan Min. DIII; Memahami peraturan terkait proses kenaikan pangkat; Memahami Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Riau; Memahami Tata Naskah Dinas di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau; Mampu berkomunikasi dengan baik; Dapat mengoperasikan komputer (aplikasi perkantoran). 								
KETERKAITAN		PERALATAN / PERLENGKAPAN								
<ol style="list-style-type: none"> Gubernur Riau; SKPD se Provinsi Riau. 		<ol style="list-style-type: none"> Aturan perundang-undangan; Formulir Kelengkapan Berkas Kenaikan Pangkat; Formulir Data SAPK; Komputer/Printer/Scanner/Koneksi Internet; Ballpoint/pensil/kertas. 								
PERINGATAN		PENCATATAN DAN PENDATAAN								
<ol style="list-style-type: none"> Kompleksitas Proses Kenaikan Pangkat; Keterlambatan Penandatanganan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat 		<ol style="list-style-type: none"> Disimpan sebagai data elektronik dan manual; Surat Keputusan Kenaikan Pangkat; 								
Kejadian		Agendaris	Tim Teknis	PELAKSANA			Persyaratan / Kelengkapan	MUTU BAKU	Output	Keterangan
1.	Apabila menerima Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang telah ditandatangani oleh Gubernur, kemudian memberi nomor, mencatat, dan meneruskan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat tersebut kepada Tim Teknis.						Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang ditandatangani oleh Gubernur	10 menit	Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang ditandatangani oleh Gubernur	
2.	Tim Teknis membuat petikan SK Kenaikan Pangkat dan Tanda Terima pengambilan petikan SK Kenaikan Pangkat untuk kemudian diteruskan kepada Kepala Sub Bidang Kepegawain.						Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang ditandatangani oleh Gubernur	1 jam	Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat	
3.	Kepala Sub Bidang Kepegawain memeriksa petikan SK Kenaikan Pangkat. Apabila disetujui, maka diparaf untuk kemudian diteruskan kepada Kepala Bidang Mutasi. Apabila tidak disetujui, maka dikembalikan kepada Tim Teknis untuk dikoreksi/diperbaiki.						Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat	1 jam	Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf oleh Kepala Sub Bidang Kepegawain	
4.	Kepala Bidang Mutasi memeriksa petikan SK Kenaikan Pangkat. Apabila disetujui, maka diparaf untuk kemudian diteruskan kepada Kepala Sub Bidang Kepegawain untuk dikoreksi/diperbaiki.						Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf oleh Kepala Sub Bidang Kepegawain	1 jam	Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf oleh Kepala Sub Bidang Mutasi	
5.	Kepala BKD menandatangani petikan SK Kenaikan Pangkat, kemudian diteruskan kepada Tim Teknis untuk ditandatangani.						Rancangan Petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf oleh Kepala Sub Bidang Mutasi	1 jam	Petikan SK Kenaikan Pangkat yang ditandatangani oleh Kepala BKD	

Kegiatan	PELAKSANA					Persyaratan / Kelengkapan	MUTU BAKU		Keterangan
	Agendaris	Tim Teknis	Kasubid Kepegangatan	Kabid Mutasi	Kepala BKD		Waktu	Output	
6. Tim Teknis memisahkan antara petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf dan yang tidak diparaf, mempersiapkan petikan SK Kenaikan Pangkat yang diparaf, menggandakan (copy) petikan SK Kenaikan Pangkat, memberikan stempel pada petikan SK Kenaikan Pangkat dan copy nya, menyusun petikan SK Kenaikan Pangkat dan copy nya sesuai SKPD, dan menghubungi Sub Bagian Kepegawaian SKPD untuk mengambil petikan SK Kenaikan Pangkat dan copy nya.						Petikan SK Kenaikan Pangkat yang ditandatangani oleh Kepala BKD	1 jam	Petikan SK Kenaikan Pangkat + Copy, Tanda Terima	

Gambar 5.7. SOP Pembuatan Petikan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat PNS Provinsi Riau Golongan I/b – IV/b

 <p>PEMERINTAH PROVINSI RIAU BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU</p>	Nomor Standar Operasional Prosedur	: 5.4.3.3.1.69							
	Tanggal Pembuatan	: 29 Desember 2014							
	Tanggal Revisi	: 06 Desember 2017							
	Tanggal Pengesahan	: 20 Desember 2017							
	Disahkan Oleh	 IKHWANI RIDWAN, SH., M.Si NIP. 19650904 199703 1 001							
Nama Standar Operasional Prosedur	PENYUSUNAN SURAT KEPUTUSAN KENAIKAN PANGKAT PNS PROVINSI RIAU DAN PNS KABUPATEN SE PROVINSI RIAU								
DASAR HUKUM	KUALIFIKASI PELAKSANA								
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara; 2. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil; 3. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil; 4. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 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; 5. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan tata kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Bangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau;	1. Pendidikan Min. Diiri; 2. Memahami peraturan terkait proses kenaikan pangkat; 3. Memahami Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Riau; 4. Memahami Tata Naskah Dinas dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau; 5. Mampu berkomunikasi dengan baik; 6. Dapat mengoperasikan komputer (aplikasi perkantoran).								
KETERKAITAN	PERALATAN / PERLENGKAPAN								
1. Gubernur Riau 2. Sekretaris Daerah Provinsi Riau 3. BKN Kanreg XII Pekanbaru	1. Aturan perundang-undangan; 2. Formulir Kelengkapan Berkas Kenaikan Pangkat; 3. Formulir Data SAKP; 4. Komputer/Printer/Scanner/Koneksi Internet; 5. Ballpoint/pensil/kertas.								
PERINGATAN	PENCATATAN DAN PENDATAAN								
1. Kompleksitas Proses Kenaikan Pangkat; 2. Keterlambatan persetujuan kenaikan pangkat dari Kanreg XII BKN; 3. Kesalahan dalam penerbitan Nota Persetujuan Kenaikan Pangkat dari Kanreg XII BKN.	1. Disimpan sebagai data elektronik dan manual; 2. Nota Persetujuan Kenaikan Pangkat.								
Kegiatan	PELAKSANA					Persyaratan / Kelengkapan	MUTU BAKU		Keterangan
	Agendaris	Tim Teknis	Kasubid Kepegangatan	Kabid Mutasi	Kepala BKD		Waktu	Output	
1. Agendaris menerima Nota Persetujuan Tim Teknis Kenaikan Pangkat dan Kanreg XII BKN, mencatat dan meneruskan Nota tersebut kepada Tim Teknis.						Nota Persetujuan Tim Teknis Kenaikan Pangkat	10 menit	Nota Persetujuan Tim Teknis Kenaikan Pangkat	
2. Tim Teknis akan mengentry nomor dan tanggal Nota KP pada database Sub Bidang Kepegawaian, sekaligus memeriksa kembali entry pada database Sub Bidang Kepegawaian dengan Nota KP. Tim Teknis mempersiapkan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang kemudian diserahkan kepada Kepala Sub Bidang Kepegawaian.						Nota Persetujuan Tim Teknis Kenaikan Pangkat	5 hari	Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat	
3. Kepala Sub Bidang Kepegawaian memeriksa SK Kolektif Kenaikan Pangkat. Apabila disetujui, maka diparaf untuk kemudian diserahkan kepada Kepala Bidang Mutasi. Apabila tidak disetujui, maka dikembalikan kepada Tim Teknis untuk dikoreksi/perbaiki.						Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat	1 jam	Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf pada nota disetujui oleh Kepala Sub Bidang Kepegawaian	
4. Kepala Bidang Mutasi memeriksa SK Kolektif Kenaikan Pangkat. Apabila disetujui, maka diparaf untuk kemudian diserahkan kepada Kepala BKD. Apabila tidak disetujui, maka dikembalikan kepada Kepala Sub Bidang Kepegawaian untuk dikoreksi/perbaiki.						Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf pada nota disetujui oleh Kepala Sub Bidang Kepegawaian	1 jam	Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf pada nota disetujui oleh Kepala Bidang Mutasi	
5. Kepala BKD memeriksa SK Kolektif Kenaikan Pangkat. Apabila disetujui, maka diparaf dan menandatangani nota dinas untuk kemudian diserahkan kepada Tim Teknis. Apabila tidak disetujui, maka dikembalikan kepada Kepala Bidang Mutasi untuk dikoreksi/perbaiki.						Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf pada nota disetujui oleh Kepala Bidang Mutasi	1 jam	Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf dan ditandatangani pada nota disetujui oleh Kepala BKD	

Kegiatan	Agendaris	PELAKSANA				Persyaratan / Kelengkapan	MUTU BAKU		Keterangan
		Tim Teknis	Kasubid Kepegangtatan	Kabid Mutasi	Kepala BKD		Waktu	Output	
6. Tim Teknis menyampaikan SK Kolektif Kenaikan Pangkat kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah untuk proses tanda tangan..						Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf dan dilandatangani pada nota dimasnya oleh Kepala BKD	1 jam	Rancangan SK Kolektif Kenaikan Pangkat yang diparaf	

Gambar 5.8. Penyusunan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat PNS Provinsi Riau Dan PNS Kab/Kota Se Provinsi Riau

Memiliki prosedur dalam pelayanan publik yang jelas memang penting untuk pedoman pegawai dalam melayani pengguna layanan dalam proses pelayanan karena dengan berpatokan kepada prosedur pelayanan, proses pelayanan dapat berjalan dengan baik dan lancar sehingga tujuan pelayanan benar-benar dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang mengurus kenaikan pangkatnya di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait memiliki standar pelayanan yang jelas dalam melayani hal ini masuk dalam kategori sangat baik dimana para petugas bekerja sesuai dengan prosedur/alur pelayanan administrasi yang sudah ditetapkan sehingga dari prosedur yang ada tersebut para pegawai dapat dengan mudah memantau proses pelayanan yang sedang mereka jalankan.

3. Kemampuan Pegawai Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan

Kemampuan pegawai menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan merupakan modal yang sangat penting dalam menunjang

kualitas pelayanan terutama pelayanan administrasi kenaikan pangkat ASN. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan, pegawai pelayanan administrasi yang ada di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau belum semuanya mampu untuk menggunakan alat bantu yang ada di meja pelayanan. Dari 4 (empat) petugas layanan administrasi yang bertugas hanya ada 2 (dua) orang yang betul-betul mampu mengoperasikan komputer berbasis web serta memahami cara kerja peralatan kantor seperti penggunaan scanner.

Seharusnya pegawai administrasi yang bertugas di meja pelayanan harus mampu menguasai alat bantu dalam proses pelayanan yang mereka berikan. Desy salah seorang petugas administrasi yang berada di meja pelayanan mengatakan bahwa:

“Sejauh ini belum semua pegawai yang bertugas di bagian pelayanan administrasi mampu menggunakan alat bantu khususnya dalam proses pelayanan kenaikan pangkat ASN seperti mengoperasikan komputer berbasis web serta memahami cara kerja peralatan kantor seperti penggunaan scanner. Di sini kami ada berempat, kemudian yang sudah benar-benar mampu menggunakan semua peralatan tersebut ada 2 orang, satu saya dan satu lagi ada teman saya yang ada diujung sana.” (Wawancara dengan Desy, tanggal 11 September 2019).

Senada apa yang disampaikan oleh seorang petugas administrasi yang berada di meja pelayanan, Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, mengatakan bahwa:

“Kami akui memang tidak semua pegawai layanan disini dapat mengoperasikan komputer berbasis web, hanya pegawai yang mempunyai kemampuan khusus yang diberikan kewenangan untuk mengoperasikannya, sehingga ketika pegawai yang memiliki

kemampuan dalam bekerja tersebut tidak di tempat, pekerjaan yang menggunakan alat bantu menjadi sedikit tertunda". (Wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Kemampuan pegawai dalam menggunakan alat bantu mengoperasikan komputer berbasis web serta memahami cara kerja peralatan kantor seperti penggunaan scanner dalam proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai sangat penting agar proses pelayanan dapat berjalan dengan baik. Seluruh pegawai yang bertugas di bagian layanan BKD Provinsi Riau seharusnya memiliki kemampuan dan keahlian untuk menggunakan alat bantu agar proses pelayanan administrasi yang diberikan dapat berjalan dengan lancar serta sesuai dengan harapan para pengguna layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait kemampuan pegawai dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan hal ini masuk dalam kategori kurang baik hal ini dikarenakan tidak semua petugas di meja layanan mampu mengoperasikan komputer berbasis web serta memahami cara kerja peralatan kantor seperti penggunaan scanner dalam proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai ini

4. Keahlian Pegawai Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan

Selain kemampuan, keahlian dalam menggunakan alat bantu juga perlu dimiliki oleh pegawai layanan pegawai layanan kenaikan pangkat di

BKD Provinsi Riau dalam melayani. Terlihat jika pelayanan ramai dengan banyaknya pengguna layanan yang datang, pegawai yang ahli dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan seperti mengoperasikan komputer berbasis web serta memahami cara kerja peralatan kantor seperti penggunaan scanner hanya 2 orang yang ahli dan mengerti dalam menguasai alat bantu tersebut.

Seperti yang di katakan oleh Sekretaris BKD Provinsi Riau, mengatakan bahwa:

“Dalam pemberian pelayanan kenakan pangkat ASN di BKD Provinsi Riau ini memang para pegawai pelayanan di sini belum semuanya mempunyai keahlian untuk menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan karena petugas yang ada tidak semuanya berasal dari pegawai negeri sipil yang direkrut berdasarkan keahlian dan kebutuhan organisasi. Dari data yang sama miliki ada sebanyak 18 orang tenaga administrasi yang bertugas bergantian setiap minggunya dan sebanyak 8 orang berstatus tenaga kontrak/honorer, kebijakan ini kami ambil agar pelayanan di BKD Provinsi Riau ini dapat berjalan dengan lancar.” (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Terkait mengenai masih adanya beberapa orang petugas layanan yang masih lemah dari segi keahlian dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan khususnya mengurus kenaikan pangkat ASN maka penulis menggali lebih dalam dengan melakukan wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau seperti hasil berikut ini:

“Pegawai yang bertugas di bagian layanan disini memang kami akui tidak semuanya berstatus Pegawai Negeri Sipil, hampir setengah dari pegawai yang ada adalah pegawai kontrak/honorer. Hal ini kami lakukan dikarenakan terbatasnya SDM yang dimiliki saat ini. Kedepannya kami berharap untuk tenaga administrasi yang khusus bertugas sebagai pelayanan di BKD Provinsi Riau ini

betul-betul berasal dari orang yang mampu memiliki skill dan keahlian yang bagus. Harapan kedepannya semoga dengan adanya SDM yang berkualitas maka peningkatan layanan pada bidang kenaikan pangkat ASN dapat mencapai pelayanan terbaik di BKD Provinsi Riau ini". (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, tanggal 13 September 2019)

Pegawai pelayanan kenaikan pangkat yang berasal dari Pegawai Negeri Sipil harus benar-benar mempunyai keahlian dalam menguasai alat bantu dalam proses pelayanan yang diberikan agar dapat membantu proses pelayanan kenaikan pangkat ASN agar sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan dengan harapan proses pelayanan lebih cepat dan tepat tanpa memakan waktu yang terlalu lama.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait keahlian Pegawai Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan hal ini masuk dalam kategori kurang baik hal ini dikarenakan tidak semua petugas di meja layanan mempunyai keahlian untuk menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan karena petugas yang ada tidak semuanya berasal dari pegawai negeri sipil yang direkrut berdasarkan keahlian dan kebutuhan organisasi

5.2.3. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015–2017 Dilihat Dari Dimensi Responsiviness (Ketanggapan)

Dimensi *Responsiviness* (Ketanggapan) yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat

menyelesaikan pelayanan dengan cepat sesuai jangka waktu yang telah dijanjikan. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini berkaitan dengan akal dan cara berfikir pegawai yang ditunjukkan pada pelanggan. Untuk mengukur dimensi *Responsiviness* dalam upaya mengetahui kualitas pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015–2017 dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Merespon Setiap Pengguna Layanan Yang Ingin Mendapatkan Pelayanan

Pegawai layanan wajib merespon pengguna layanan yang datang, pengguna layanan akan merasa dihargai oleh pegawai layanan ketika pegawai layanan dapat memberikan respon yang baik. Merespon pengguna layanan dapat menimbulkan efek positif bagi kualitas pelayanan terutama dalam melayani kenaikan pangkat ASN yang dilaksanakan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Pegawai layanan merespon dan tanggap dengan para pengguna layanan yang ingin mendapatkan pelayanan ini dibuktikan ketika pengguna layanan yang sudah selesai mendapatkan pelayanan, pegawai langsung memanggil antrian selanjutnya dan bertanya apa keperluan yang diperlukan.

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Siti Rahmah salah seorang pegawai yang berdinasi di Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus kenaikan pangkat regulernya dan dilayani secara langsung oleh

petugas layanan kenaikan pangkat, seperti yang tergambar dalam wawancara berikut ini:

“Pegawai yang bertugas di layanan kenaikan pangkat pada BKD Provinsi Riau saya nilai sudah cukup respon kok. Tapi ya masih ada satu atau dua pegawai yang saya lihat cuek mereka sibuk memainkan Hp Androidnya dan terkadang ketawa sendiri tanpa menghiraukan pengguna layanan yang datang berkunjung disini. Saya tidak terlalu memperhatikan, yang jelas yang melayani saya itu pegawainya respon dan tanggap.” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Bapak Muhammad Rizal salah seorang pegawai yang pernah mendapatkan layanan dari BKD Provinsi Riau juga menambahkan:

“Setahu saya pegawainya sudah respon kok, ketika saya melakukan registrasi data kenaikan pangkat saya, pegawai yang bertugas di meja pelayanan langsung menanyakan keperluan saya”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019).

Pengguna layanan kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau pasti akan senang jika pegawai di kantor pelayanan administrasi respon atau tanggap terhadap keperluan pengguna layanan. Dan hal ini akan menjadi penilaian yang baik bagi penyedia layanan seperti yang dilakukan oleh pegawai administrasi kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait merespon setiap pengguna layanan yang ingin mendapatkan pelayanan sangat baik hal ini dikarenakan petugas dengan cepat dan tanggap melayani setiap pegawai yang mengurus kenaikan pangkatnya dan petugas juga senantiasa membantu apabila ada berkas

yang kurang untuk segera dilengkapi demi tercapainya proses pelayanan yang baik.

2. Pegawai Melakukan Pelayanan Dengan Cepat Pelayanan

Pengguna layanan akan merasa senang ketika pegawai layanan melakukan proses pelayanan dengan cepat dan tepat. Tepat dapat diartikan pegawai memberikan layanan sesuai dengan keperluan pengguna layanan. Pelayanan yang tepat merupakan kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan keperluan pengguna layanan sehingga keperluan yang dihadapi pengguna layanan dapat terselesaikan dengan baik dan pada akhirnya kepuasan masyarakat tercapai. Contohnya saat pengguna layanan yang akan melakukan pengurusan administrasi kenaikan pangkatnya, ketika pegawai memanggil pengguna layanan sesuai antriannya, kemudian pegawai langsung memberikan pelayanan dengan cepat, sehingga pengguna layanan puas dengan pelayanan yang diberikan. Namun tidak semua pegawai dapat melayani dengan cepat. Semua itu tergantung ada atau tidaknya pegawai yang ada di ruang pelayanan. Jika pegawai hanya ada satu atau dua sedangkan yang mengantri ada banyak maka kemungkinan untuk melayani dengan cepat akan sedikit.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan Ibu Siti Rahmah yang pernah mendapatkan pelayanan kenaikan pangkatnya dari salah seorang petugas layanan diketahui bahwa:

“Pelayanan disini cepat dan tepat, tapi tergantung ada atau tidaknya pegawai. Jika pegawai cuma ada satu atau dua ya pelayanannya lama kadang kita harus menunggu sambil berdiri jika banyak pengujung yang datang untuk mendapatkan layanan.” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Selanjutnya Bapak Muhammad Yusuf salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau juga mengatakan bahwa:

“Pegawai selalu melayani dengan cepat dan tepat sehingga saya tidak perlu menunggu lama dalam proses pelayanan, contohnya ketika saya mengurus administrasi kepegawaian kenaikan pangkat saya, para pegawai administrasi yang bertugas disini langsung mengerjakan yang saya butuhkan karena memang mereka sudah mengetahui yang harus dikerjakan.” (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf tanggal 12 September 2019).

Pelayanan yang cepat dan tepat merupakan hal penting yang harus dilakukan sebagai bentuk *responsiviness* terhadap pengguna layanan, akan tetapi selain cepat pelayanan juga harus dilakukan dengan tepat. Jika pegawai sudah memberikan pelayanan dengan cepat, tepat dan teliti maka sudah dapat dikatakan pegawai layanan sudah menjalankan tugas dengan profesional yang dampaknya adalah pengguna layanan akan merasa senang.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait pegawai melakukan pelayanan dengan cepat hal ini masuk dalam kategori kurang baik hal ini dikarenakan tidak semua pelaksanaan layanan terlaksana dengan cepat, hal ini tergantung ada tidaknya petugas di meja layanan serta ada tidaknya pimpinan yang akan memberika disposisi terhadap layanan yang akan diberikan.

3. Pegawai Melakukan Pelayanan Dengan Waktu

Waktu yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan dalam suatu proses pelayanan merupakan hal yang penting, karena dengan menyelesaikan dengan tepat waktu maka tidak akan membuat pengguna layanan menjadi menunggu. Terkait proses pelayanan kenaikan pangkat ASN yang dilaksanakan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau memang tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Siti Rahmah salah seorang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau sebagaimana tergambar dalam wawancara berikut ini:

“Saya pernah mengurus proses kenaikan pangkat regular saya di BKD Provinsi Riau, dijanjikan 2 hari kerja dan ternyata jadinya sampai satu minggu. Itu kan tidak tepat waktu. Katanya gara-gara perubahan peraturan dan jadi saya harus nunggu lama.” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019).

Bapak Muhamad Rizal menambahkan bahwa:

“Ketika saya berurusan dengan petugas layanan administrasi kenaikan pangkat saya disini, petugas mengerjakannya tidak terlalu lama, saya diminta menunggu sebentar, dan setelah itu proses kenaikan pangkat saya sudah bisa diproses oleh Bidang Mutasi”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019).

Menanggapi adanya komentar beragam terkait pelayanan yang diberikan oleh petugas layanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala

Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Sejauh ini pelayanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah berjalan dengan baik, jika memang ada komentar beragam saya kira memang ada beberapa progres pekerjaan yang terlambat pengerjaannya semisal dalam penyelesaian berkas-berkas pegawai yang pangkatnya akan naik, kadang kami sudah memproses dalam hal input data namun saat ingin memproses lebih lanjut ternyata ada berkas-berkas pegawai tersebut yang kurang sehingga para petugas layanan menjadi terkendala dalam bekerja”. (Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Dalam pelayanan haruslah senantiasa mengedepankan penyelesaian pekerjaan tepat waktu agar pengguna layanan tidak merasa kecewa dengan janji yang diberikan oleh pegawai pelayanan, selama ini pelayanan administrasi kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau senantiasa memberikan kepuasan terhadap layanan yang diberikan, namun jika ada beberapa pihak yang kurang puas terhadap kualitas layanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau hal tersebut tidak serta merta membuat pelayanan yang diberikan tidak baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait pegawai melakukan pelayanan dengan waktu hal ini masuk dalam kategori kurang baik hal ini dikarenakan sejauh ini masih ditemuinya keluhan para pegawai terkait ketepatan waktu dalam proses penyelesaian kenaikan pangkat pegawai. Dan hal ini juga sudah

dijadikan catatan oleh pimpinan BKD Provinsi Riau untuk dilakukan evaluasi dalam rapat intern kegiatan.

4. Semua Keluhan Pelanggan Direspon Dengan Baik

Keluhan akan terjadi jika pegawai layanan tidak melaksanakan proses pelayanan dengan baik. Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagai penyedia layanan kenaikan pangkat ASN menyediakan sarana untuk menyampaikan keluhan jika ada pengguna layanan kenaikan pangkat yang mempunyai keluhan terkait proses pelayanan yang diberikan. Seperti yang peneliti lihat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau menyediakan kotak saran dan website untuk memberikan komentar atau memberikan keluhan terkait pelayanan yang ada di BKD Provinsi Riau. Biasanya ketika ada keluhan masuk secara langsung pegawai langsung menanggapi dan mengucapkan terima kasih. Selanjutnya keluhan akan disampaikan dan dibahas bersama pada rapat rutin 1 bulan yang telah diagendakan.

Bapak Muhammad Rizal pegawai dari Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus keperluannya di meja pelayanan mengatakan bahwa:

“Saya belum pernah mengatakan langsung tentang keluhan yang saya rasakan, cuma waktu itu saya lihat ada seorang pegawai yang mempunyai keluhan dan langsung disampaikan. Pegawai menanggapi dengan meminta maaf dan mengatakan terima kasih sembari memproses dengan segera terkait keluhan yang disampaiannya”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019)

Ibu Siti Rahmah, juga menambahkan bahwa:

“Kalau ada keluhan ditanggapi atau tidak saya tidak tahu, tapi saya tahu kalau bagian pelayanan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau ini menyediakan fasilitas jika ada pengguna layanan kenaikan pangkatnya yang ingin menyampaikan keluhannya.”
(Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Terkait bagaimana respon Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau dalam menyelesaikan keluhan yang disampaikan oleh pengguna layanan, maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau sebagai berikut:

“Di BKD Provinsi Riau ini kita memiliki website sendiri, disana juga ada tempat menyampaikan kritik dan saran, di sana setiap keluhan pelayanan yang diberikan oleh BKD Provinsi Riau dan informasi-informasi penting lainnya menyangkut pelaksanaan kerja kami dapat dinilai dan direspon oleh masyarakat..”
(Wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).



Gambar 5.9. Website BKD Provinsi Riau

Menampung setiap keluhan, masukan serta saran sangat diperlukan dalam sebuah kegiatan yang namanya pelayanan apalagi yang dilaksanakan oleh organisasi pemerintahan seperti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau karena tidak semua layanan yang diberikan akan memberikan kepuasan kepada pengguna layanan, terkadang pengguna layanan enggan untuk menyampaikan keluhannya langsung kepada petugas administrasi karena takut akan membuat tersinggung petugas atau takut tidak diproses oleh petugas dan kotak saran serta adanya website yang mampu menampung kritik saran para pengguna layanan administrasi khususnya terkait pelayanan kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau merupakan salah satu alternatif untuk menyampaikan keluhan tersebut dan hal ini merupakan sebuah inovasi yang baik dalam sebuah kegiatan yang namanya pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait semua keluhan pelanggan direspon dengan baik hal ini masuk dalam kategori sangat baik hal ini terlihat dari kesigapan petugas layanan apabila terjadi keluhan dari pengguna layanan. Selain itu tersedianya media layanan yang ada di BKD Provinsi Riau semakin memudahkan pengguna layanan apabila ingin menyampaikan keluhannya

5.2.4. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 Dilihat Dari Dimensi Assurance (Jaminan)

Dimensi *Assurance* (Jaminan) yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya, resiko, dan keraguraguan. Jaminan adalah upaya perlindungan yang disajikan untuk masyarakat terhadap resiko yang apabila resiko itu terjadi akan dapat mengakibatkan gangguan dalam struktur kehidupan yang normal. Untuk mengukur dimensi *Assurance* dalam upaya mengetahui kualitas pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Petugas Memberikan Jaminan Tepat Waktu Dalam Pelayanan

Pegawai administrasi layanan kenaikan pangkat di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau harus mampu memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan saat itu juga apabila bisa diselesaikan maka pegawai mengusahakan penyelesaiannya tepat waktu. Jika memang tidak bisa diselesaikan hari itu juga seperti contoh mempersiapkan SKP Tahunan yang sudah di tanda tangan oleh kepala BKD Provinsi Riau yang tidak bisa langsung selesai hari itu, maka pegawai layanan akan memberikan jaminan waktu dan memberikan bukti pengambilan agar ketika sudah selesai jangka waktunya langsung bisa diambil dengan menggunakan

bukti pengambilan yang sudah diberikan kepada pegawai yang mengurus kenaikan pangkatnya.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Ibu Siti Rahmah yang pernah mengurus kelengkapan administrasi kenaikan pangkatnya sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini

“Saya waktu itu mengurus administrasi kelengkapan dan syarat administrasi kenaikan pangkat saya, tapi tidak bisa sehari jadi kemudian saya dikasih bukti untuk pengambilan berkas jika sudah selesai. Waktu itu saya dijanjikan selama 3 hari tetapi sampai seminggu lebih belum selesai juga.” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Senada dengan Bapak Muhammad Yusuf dari Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang pernah mengurus berkas kenaikan pangkatnya, penulis mencoba mewawancarainya dimana dari hasil wawancara diketahui bahwa:

“Saya mendapatkan jaminan waktu 20 menit untuk mendapatkan pelayanan tergantung jenis pelayanannya, sekarang saat itu saya ingin mengurus administrasi untuk mendapatkan nomor register untuk kenaikan pangkat dan saya diharuskan menunggu, namun tidak terlalu lama prosesnya urusan saya sudah selesai.” (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, tanggal 12 September 2019)

Pegawai layanan yang mengurus kenaikan pangkat ASN memang harus memberikan jaminan tepat waktu kepada pengguna layanan agar pengguna layanan tidak menunggu terlalu lama sebab dengan adanya jaminan ini akan memberikan kepastian kepada para pegawai seberapa lama batas waktu penyelesaian sebuah pekerjaan yang dilaksanakan oleh petugas layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan hal ini masuk dalam kategori sangat baik hal ini terlihat dari petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan saat itu juga apabila bisa diselesaikan, jika memang tidak bisa diselesaikan hari itu juga maka pegawai layanan akan memberikan jaminan waktu dan memberikan bukti pengambilan agar ketika sudah selesai jangka waktunya langsung bisa diambil dengan menggunakan bukti pengambilan yang sudah diberikan kepada pegawai

2. Petugas Memberikan Jaminan Biaya Dalam Pelayanan

Dalam mengurus keperluan kenaikan pangkat ASN pasa Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau tidak dikenakan biaya untuk mengurusnya. tergantung jenis pelayanannya. Dalam pengurusan legalisir SK terakhir, dan pengurusan legalisir SKP Tahunan pegawai itu gratis kecuali proses ada surat-surat perjanjian dan permohonan yang membutuhkan materai maka pegawai dikenakan biaya untuk biaya materai tersebut. Ketika mengamati, peneliti memang tidak melihat pengguna layanan memberikan uang kepada pegawai layanan kecuali pengguna layanan menyerahkan biaya untuk pembelian materai yang termasuk bukan bagian dari layanan yang disediakan oleh BKD Provinsi Riau.

Terkait adanya petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan maka penulis berusaha mewawancarai Bapak Muhammad Yusuf, sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini:

“Dalam proses pemberian pelayanan oleh petugas, pelayanan administrasi kenaikan pangkat disini saya nilai sudah gratis kok, kecuali saat ini saya mengurus penyiapan berkas-berkas kenaikan pangkat yang didalamnya ada surat perjanjian kelengkapan berkas dan kebenaran dari data yang saya sampaikan dan membutuhkan materai, karena saya tidak punya materai jadi saya membeli kepada petugas layanan. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, tanggal 12 September 2019)

Senada dengan hal tersebut, Ibu Siti Rahmah juga menyampaikan hal yang sama:

“Saya saat itu sedang mengurus legalisir pangkat terakhir dan SKP Tahunan saya dan sejauh itu tidak ada biaya yang saya keluarkan dan saya juga tidak pernah diminta secara langsung oleh petugas terkait biaya layanan yang saya terima tersebut” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019).

Dengan adanya jaminan biaya dari pegawai pelayanan, maka pengguna layanan tidak perlu mengeluarkan uang untuk mengurus keperluannya, dan hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau sebagaimana diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

Saya selaku pimpinan yang bertugas mengawasi pelayanan administrasi kenaikan pangkat ASN disini tidak pernah membuat aturan terkait besaran biaya yang harus dikeluarkan oleh pengguna layanan yang datang mendapatkan pelayanan karena memang aturan dari pihak BKD Provinsi Riau sendiri juga telah mengaturnya, saya senantiasa mengingatkan bawahan saya untuk tidak melakukan pungutan liar (pungli) dalam setiap pelayanan yang mereka berikan karena sesuai komitmen pemerintah daerah Provinsi Riau bahwa bila terjadi pungutan liar dalam pelayanan yang diberikan maka akan ditindak secara hukum. Selama ini saya belum ada menerima aduan dari para pegawai yang mengurus berkas kenaikan pangkatnya terkait tingkah laku pegawai saya dalam meminta uang atas pelayanan yang mereka berikan. Bukti

sahihnya adalah dimana terkait kritik serta saran melalui kotak saran atau website kami yang ada saat ini belum pernah menerima aduan menyangkut pungutan liar yang dilakukan oleh pegawai pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau”. (Wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Senada apa yang disampaikan oleh Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, penulis juga mewawancarai Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Saya jamin penyelenggaraan pelayanan administrasi kenaikan pangkat yang dilakukan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau tidak ada pungutan uang, jika pun ada pasti ada dasar hukumnya. Ini bentuk penerapan pelayanan prima dengan penuh inovasi kepada pengguna layanan yang datang kesini”. (Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Dibanding dengan Badan Kepegawaian Daerah pemerintah daerah lainnya, BKD Provinsi Riau sudah berkomitmen untuk menciptakan pelayanan yang nyaman dan bebas biaya bagi para pegawai dan masyarakat, sejauh ini di BKD Provinsi Riau sudah memasang sejumlah tulisan penegasan bahwa pelayanan kepegawaian gratis. Tulisan 'pelayanan gratis' disetiap sudut ruangan pelayanan.

Sebagai komitmen atas dedikasi yang tinggi atas pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau maka pada tahun 2017 yang lalu BKD Provinsi Riau menjadi salah satu yang terbaik dalam Penilaian Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik Tingkat Pemerintahan Daerah oleh Badan Kepegawaian Negera Republik Indonesia.



Gambar 5.10. Kepala BKD Provinsi Riau Menerima Penghargaan Dari Kepala BKN Dalam BKN Award Tahun 2017

Pada prinsipnya, kualitas pelayanan publik yang baik adalah keinginan seluruh pengguna layanan tanpa adanya pungutan biaya apapun. Meski demikian, setiap jenis pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi-instansi pemerintahan tentu mempunyai kriteria kualitas tersendiri. Hal ini tentu terkait erat dengan atribut pada masing-masing jenis pelayanan. Pelayanan tanpa biaya ataupun tanpa pungli bukanlah sebuah prestasi, namun suatu kewajiban yang harus dilakukan sebagai abdi negara. Oleh sebab itu, diperlukan tekad dan kreatifitas untuk melakukan suatu perubahan terutama pelayanan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan sangat baik hal ini terlihat dari tidak adanya pengguna layanan memberikan uang kepada pegawai layanan kecuali pengguna layanan menyerahkan biaya untuk pembelian materai yang termasuk bukan bagian dari layanan yang disediakan oleh BKD Provinsi Riau. Selain itu sebagai komitmen atas dedikasi yang tinggi atas pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau maka pada tahun 2017 yang lalu BKD Provinsi Riau menjadi salah satu yang terbaik dalam Penilaian Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik Tingkat Pemerintahan Daerah oleh Badan Kepegawaian Negera Republik Indonesia

5.2.5. Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015–2017 Dilihat Dari Dimensi *Emphaty* (Empati)

Dimensi *Emphaty* (Empati) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pengguna layanan. Empati adalah perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pengguna layanan dengan menempatkan dirinya pada situasi sebagai pengguna layanan. Untuk mengukur dimensi *Emphaty* (Empati) dalam upaya mengetahui bagaimana pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015–2017 dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Mendahulukan Kepentingan Pengguna Layanan

Pengguna layanan dalam proses pelayanan merupakan prioritas dalam pelayanan. Apapun keperluan pengguna layanan terkait pelayanan harus mendapat prioritas utama dan harus sesuai dengan apa yang diperlukan oleh pengguna layanan. Namun ketika peneliti mengamati proses pelayanan kenaikan pangkat ASN yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau tidak semua pegawai mendahulukan kepentingan pengguna layanan. Terlihat ketika masih ada pengguna layanan yang mengantri namun ada pegawai yang memilih untuk mementingkan urusan pribadinya seperti menjemput anak ke sekolah, menyelesaikan pekerjaannya yang dianggapnya lebih penting dahulu dikarenakan diperintah atasan dan bahkan ada yang sedang berbincang-bincang dengan teman sebelahnya.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini:

“Saya rasa tergantung kepentingannya, pegawai juga pasti akan melihat kepentingannya. Jika memang ada telepon yang tidak penting kan bisa ditunda dulu untuk mengangkat telepon karena sedang melayani. Jika memang teleponnya sangat penting, pegawai selalu meminta ijin kepada pengguna layanan terlebih dahulu ”. (Wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019)

Berbeda dengan pendapat dengan Bapak Muhammad Yusuf yang pernah mengurus kelengkapan administrasi kenaikan pangkatnya sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini

“Kalau pengalaman saya, sewaktu berurusan dengan pegawai administrasi kenaikan pangkat pada BKD Provinsi Riau ini pernah diminta untuk menunggu karena pegawai akan ada rapat ketika sedang melayani saya. Padahal saya sudah antri lama saya tak tau apakah layanan disini akan berhenti jika ada pelaksanaan rapat ”.(Wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, tanggal 12 September 2019).

Terkait bagaimana perilaku petugas layanan kenaikan pangkat dalam memberikan layanan kepada para ASN, dimana setiap petugas harus benar-benar mendahulukan kepentingan yang dilayaninya diatas kepentingan pribadinya, maka penulis melakukan wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau berikut ini:

Saya senantiasa mengevaluasi setiap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan di BKD Provinsi Riau ini, satu kali dalam seminggu saya pasti melakukan breafing terkait capaian-capaian pekerjaan selama ini, setiap pegawai saya evaluasi kinerja pelayanannya disana saya akan dapat mengetahui sejauhmana kinerja masing-masing pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dan dalam pertemuan tersebut saya berusaha menekankan kepada pegawai untuk senantiasa berada ditempat kerja selama jam kerja berlangsung dan lebih mementingkan kepentingan pengguna layanan” (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).



Gambar 5.11. Rapat Evaluasi Pelaksanaan Kinerja Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN di BKD Provinsi Riau

Mendahulukan kepentingan pengguna layanan terutama layanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh Bidang BKD Provinsi Riau sangatlah penting karena kepuasan dan kenyamanan pengguna layanan merupakan prioritas yang paling utama pegawai layanan. Jika pengguna layanan tidak merasa didahulukan akan timbul keluhan, rasa ketidakpuasan serta akan memberikan citra yang buruk bagi pelayanan yang diberikan oleh petugas layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait mendahulukan kepentingan pengguna layanan hal ini masuk dalam kategori tidak baik hal ini terlihat dari adanya pengguna layanan yang mengeluhkan terkait petugas layanan yang cuek saat dia ingin mendapatkan pelayanan dan hal ini. Selain itu masih ada pengguna layanan yang mengantri namun ada pegawai yang memiik untuk mementingkan urusan pribadinya seperti menjemput anak ke sekolah, menyelesaikan pekerjaannya yang dianggapnya lebih penting dahulu dikarenakan diperintah atasan dan bahkan ada yang sedang berbincang-bincang dengan teman sebelahnya

2. Petugas Administrasi Melayani Dengan Ramah Dan Sopan Santun

Keramahan pegawai pelayanan sangat diperlukan dalam proses pelayanan terutama pelayanan administrasi kenaikan pangkat ASN di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Jika pegawai pelayanan ramah maka akan memberikan penilaian yang baik dari pengguna layanan, karena pada dasarnya semua orang akan menyukai tempat pelayanan yang

didalamnya banyak terdapat orang yang ramah. Orang yang ramah berarti orang yang tanggap dengan keperluan orang lain. Selain ramah, sikap sopan santun juga sangat diperlukan oleh pegawai layanan untuk melayani pengguna layanan. Keramahan dan sikap sopan santun pegawai pelayanan sangat diperlukan dalam proses pelayanan.

Orang yang ramah berarti orang yang tanggap dengan keperluan orang lain. Namun berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis, belum semua pegawai memberikan keramahan kepada pengguna layanan karena ada beberapa pegawai yang mengobrol dengan pegawai lain ketika melayani pengguna layanan.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Bapak Muhammad Rizal sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini

“Pegawai di sini sudah cukup ramah, tapi tidak semua. Mungkin karena saat itu saya sedang mendapatkan pegawai yang ramah. Belum tahu juga kalau yang lain yaa... Mudah-mudahan ramah juga. Saya juga pernah melihat pegawai mengobrol dengan pegawai lain tapi tidak terus-terusan hanya mengobrol biasa mungkin sambil menunggu orang yang akan mereka layani”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal, tanggal 12 September 2019).

Sementara itu Ibu Siti Rahmah, menyatakan pendapat yang berbeda, dimana dari hasil wawancara diketahui sebagai berikut:

“Kalau penilaian saya pegawai di sini ya ada yang ramah dan sopan tapi juga ada yang kurang ramah, mungkin sedang ada sesuatu keperluan yang penting kali, yang saya rasakan diantara mereka ini langsung menanyakan keperluan tanpa menyapa terlebih dahulu”. (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Menanggapi adanya pernyataan dari para pegawai yang pernah mendapatkan layanan terkait adanya beberapa petugas layanan administrasi kenaikan pangkat yang dirasa kurang ramah memberikan pelayanan, maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tergambar dalam hasil wawancara berikut ini:

“Sikap ramah, sopan dan santun merupakan kunci sukses dari sebuah pelayanan, di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau ini saya sangat menekankan betul kepada seluruh pegawai untuk memiliki sifat tersebut demi tercapainya kepuasan atas pelayanan yang kami berikan. Terkait adanya sikap dari pegawai disini yang kurang respon dalam menyapa pengguna layanan yang datang ke bisa jadi itu masih bersifat individu dari pegawai itu sendiri, namun secara keseluruhan saya menjamin bahwa sikap ramah, sopan dan santun merupakan ciri khas dari pelayanan kenaikan pangkat yang kami selenggarakan. Kedepannya kami akan lebih serius dan konsisten untuk mengevaluasi terkait sikap dan tingkah laku pegawai administrasi layanan kenaikan pangkat dalam bekerja.” (Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Keramahan dan sikap sopan santun memang sangat penting dimiliki oleh pegawai pelayanan dalam proses pelayanan guna melayani pengguna layanan agar pengguna layanan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, dengan adanya pelayanan yang baik maka masyarakat akan memberikan apresiasi yang sangat baik pula. Pentingnya pelayanan ini tidak lepas dari efek yang ditimbulkan dari kesan atau persepsi ketika pelanggan berhubungan langsung. Salah satu yang dapat ditangkap oleh pelanggan adalah etika dalam memberikan pelayanan yang ditunjukkan oleh pemberi layanan. Tingkah laku petugas

melayani dengan ramah dan sopan santun perlu diatur agar tidak melanggar norma-norma atau kebiasaan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait petugas administrasi melayani dengan ramah dan sopan santun hal ini masuk dalam kategori kurang baik hal ini terlihat dari adanya pengguna layanan yang masih mengeluhkan terkait sikap petugas layanan yang cenderung kurang bersahabat, walaupun tidak semua petugas layanan berlaku seperti itu namun hal tersebut tetap saja akan mempengaruhi kualitas pelayanan secara keseluruhan

3. Petugas Melayani Dengan Tidak Diskriminatif (Membeda-bedakan)

Dalam proses pelayanan, tidak hanya keramahan dan sikap sopan santun, tetapi sikap tidak membeda-bedakan juga sangat perlu untuk diterapkan. Sikap tidak membeda-bedakan maksudnya, ketika melayani pegawai tidak mendahulukan pengguna layanan yang sudah kenal saja misalnya keluarga atau teman dekat. Semua harus dilayani dengan sama dan harus sesuai nomor antrian.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Alfi Sukriah selaku pegawai layanan administrasi yang bertugas di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini:

*“Selama ini saya sebagai pegawai yang mengelola kenaikan pangkat ASN yang bertugas di bagian meja layanan tidak pernah membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan kepada siapapun pegawai yang datang kesini. Semua dilayani sama, siapa yang duluan datang maka dia yang dilayani terlebih dahulu”.
(Wawancara dengan Alfi Sukriah, tanggal 11 September 2019)*

Hasil wawancara penulis dengan Ibu Siti Rahmah mengatakan bahwa:

“Dalam pengamatan dan pengalaman saya berurusan di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, petugas yang memberikan pelayanan kepada saya lihat tidak membeda-bedakan pengunjung, semuanya dinilai sama semua. Saya belum pernah mengalami atau melihat pegawai yang membeda-bedakan pengguna layanan ketika saya hendak mengurus keperluan kenaikan pangkat” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Peneliti juga melakukan pengamatan dan observasi dilapangan, bahwa pegawai pelayanan pengelola kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau semuanya sudah memiliki sikap menghargai kepada pengguna layanan dan lebih memprioritaskan layanan berdasarkan nomor antrian. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Muhammad Yusuf salah sebagaimana tergambar pada hasil wawancara berikut ini:

“Para pegawai di sini sudah melayani dan sangat menghargai saya, karena sewaktu saya baru datang kesini pegawai layanan langsung menyapa dan menanyakan apa keperluan saya, setelah itu mereka langsung mengerjakan keperluan saya dalam hal pelayanan dan juga sangat menghargai saya dalam berbicara pada saat saya menanyakan sesuatu yang tidak saya mengerti”. (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, tanggal 12 September 2019)

Dengan adanya sikap yang tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, ini menandakan bahwa pegawai layanan yang bertugas di Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah melakukan pelayanan dengan profesional dan sesuai dengan standar prosedur pelayanan publik yang

ada. Pegawai melayani dan menghargai setiap pengguna layanan sikap menghargai dalam melayani juga hampir sama dengan sikap sopan santun.

Sikap menghargai dapat dilakukan dengan menyapa serta tersenyum dengan pengguna layanan, menanyakan dan mencatat keperluan pelanggan, memberikan penjelasan yang berkaitan dengan keperluan pelanggan, dan berusaha agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. Sikap inilah yang telah dimiliki oleh pegawai layanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait pegawai melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan) hal ini masuk dalam kategori sangat baik hal ini terlihat dari sikap petugas layanan kenaikan pangkat ASN yang bertugas di bagian meja layanan tidak pernah membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan kepada siapapun pegawai yang datang. Semua dilayani sama, siapa yang duluan datang maka dia yang dilayani terlebih dahulu

4. Petugas Melayani Dan Menghargai Setiap Pengguna Layanan

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, sikap menghargai dalam melayani juga hampir sama dengan sikap sopan santun. Sikap menghargai dapat dilakukan dengan menyapa serta tersenyum dengan pengguna layanan, menanyakan dan mencatat keperluan pelanggan, memberikan penjelasan yang berkaitan dengan keperluan pelanggan, dan

berusaha agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. Sikap ini harus dimiliki oleh pegawai layanan. Peneliti juga mengamati bahwa pegawai pelayanan kenaikan pangkat pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau sudah semua memiliki sikap menghargai kepada pengguna layanan.

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Dewi Angraini yang sering berurusan dengan bagian pelayanan di BKD Provinsi Riau, dia mengatakan bahwa:

“Pegawai di sini sudah melayani dan menghargai setiap orang yang datang untuk mendapatkan layanan administrasi, hal ini dikarenakan pegawai menanyakan apa keperluan saya, mengerjakan keperluan saya dalam hal pelayanan dan menghargai saya dalam berbicara”.(Wawancara dengan Ibu Dewi Angraini, tanggal 12 September 2019)

Ibu Siti Rahmah juga menambahkan bahwa:

“Pegawainya sudah melayani dan menghargai dengan baik, ketika saya mengurus keperluan saya BKD Provinsi Riau, pegawai yang ada disana langsung menanyakan keperluan saya.” (Wawancara dengan Ibu Siti Rahmah, tanggal 12 September 2019)

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak ramai yang memiliki keanekaragaman kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah.

Suatu pelayanan bermutu yang diberikan kepada masyarakat menuntut adanya upaya dari seluruh pegawai, dan bukan hanya dari petugas di “*Front Office*”. Jadi, upaya itu tidak hanya dituntut dari mereka yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam menghasilkan pelayanan yang mencerminkan kualitas sikap pegawai tersebut, tetapi juga dari para pegawai di “*Back Office*” yang menghasilkan layanan di belakang layar yang tidak kelihatan oleh masyarakat.

Pelayanan masyarakat mencerminkan pendekatan seutuhnya dari seorang pegawai pada instansi pemerintah. Inti dari pelayanan masyarakat adalah sikap menolong, melayani, menghargai, bersahabat, dan profesional dalam memberikan pelayanan jasa atau produk dari suatu instansi yang memuaskan masyarakat dan menyebabkan masyarakat datang kembali untuk mohon pelayanan instansi tersebut.

Sebagai inti dari pelayanan adalah belajar untuk berkomunikasi secara baik dan benar dengan setiap masyarakat yang datang mau meminta pelayanan. Berkomunikasi yang baik ini merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap proses penyelesaian pekerjaan dari seorang pegawai. Melayani pengguna layanan dengan baik adalah merupakan tanggung jawab bagi semua pegawai. Dengan demikian maka setiap pegawai yang melayani kenaikan pangkat ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau pada Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau harus melayani

pengguna layanan dan mempelajari cara meningkatkan keterampilan untuk melayani.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait pegawai melayani dan menghargai setiap pengguna layanan hal ini masuk dalam kategori sangat baik hal ini terlihat dari sikap petugas layanan kenaikan pangkat ASN yang bertugas di bagian meja layanan selalu berusaha menghargai setiap pengguna layanan yang datang dengan tutur kata yang sopan dan sikap yang bersahabat

5.3. Kendala Dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 - 2017

Terdapat banyak tugas pemerintah, salah satu tugasnya adalah memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat banyak. Pelayanan publik diberikan oleh negara melalui organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah demi menciptakan suatu tujuan serta dalam hal meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Upaya untuk menciptakan pelayanan publik yang baik tentunya tidak terlepas dari peran Aparatur Negara sebagai penyelenggaranya. Peran Aparatur Negara merupakan salah satu kunci dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas.

Ada beberapa hal di dalam manajemen kepegawaian yang digunakan sebagai pemicu semangat kerja pegawai yang akan

menghasilkan kinerja yang baik salah satunya dengan memberi pangkat. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seorang Aparatur Sipil Negara berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat di dalam kepegawaian digunakan sebagai salah satu usaha pemerintah untuk dapat memicu peningkatan prestasi kerja para Aparatur Sipil Negara yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Dengan adanya kenaikan pangkat, maka diharapkan para pegawai tersebut akan berlomba-lomba untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan menghasilkan hasil kerja yang baik pula.

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya. Dalam kepegawaian dikenal ada beberapa macam kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kedua sistem kenaikan pangkat tersebut diberikan sebagai motivasi bagi para Aparatur Sipil Negara untuk lebih meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan segala macam tugas yang dibebankan kepada mereka.

Agar kenaikan pangkat dapat dirasakan sebagai penghargaan, maka kenaikan pangkat harus diberikan tepat pada waktunya dan tepat

kepada orangnya. Susunan Pangkat dan Golongan Ruang Aparatur Sipil Negara Susunan pangkat serta golongan ruang Aparatur Sipil Negara sebagai berikut : Aparatur Sipil Negara dulu dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil (ASN) memiliki golongan dan pangkat masing-masing yang secara berkala dan berjenjang akan meningkat setiap 4 (empat) tahun sekali. Khusus bagi pegawai fungsional seperti guru, dokter, dokter gigi, apoteker, dan lain sebagainya yang golongannya dapat naik setiap 2 (dua) tahun sekali.

Pemberlakuan sistem angka kredit tersebut membawa konsekuensi kepadapara pejabat fungsional analis kepegawaian, untuk menunjukkan prestasi kerjanya melalui pengumpulan angka kredit demi mencapai kenaikan pangkat dan/atau jabatan. Dalam kenyataannya, tidak semua pejabat fungsional analis kepegawaian dapat lancar kenaikan pangkatnya sehingga baru naik pangkat setelah lewat dari masa empat tahun (melebihi masa kenaikan pangkat reguler). Ketidاكلancarannya kenaikan pangkat ini disebabkan oleh adanya faktor penghambat yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat para analis kepegawaian.

Adapun faktor-faktor penghambat proses pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 adalah sebagai berikut:

5.3.1. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan jabatannya.

Faktor penempatan merupakan salah satu faktor penghambat kenaikan pangkat ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang mana terjadi ketidaksesuaian antara penempatan analisis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja dimana pegawai bekerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian BKD Provinsi Riau, sebagai berikut:

“Selama ini yang menghambat proses pelayanan kenaikan pangkat ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi khususnya pada Subbidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau saat ini adalah bilamana pegawai tersebut tidak sesuai antara Analisis Jabatan yang melekat pada dirinya dengan penempatannya pada Organisasi Perangkat Daerah tempat dirinya bekerja, karena hal ini tentu saja akan bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Kepegawaian. Sebab saat ini pemerintah betul-betul mengatur tentang jabatan seorang pegawai pada organisasi perangkat daerah tempat dirinya mengabdikan agar terjadi efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sebagai abdi negara” (Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian BKD Provinsi Riau, 11 September 2019).

Hal senada dipaparkan pula oleh Bapak Rudi Handoko yang berdinasi di Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang mengalami tiga kali keterlambatan kenaikan pangkatnya:

“Yang pasti pangkat saya sekarang itu IV/a. IV/a nya itu rekor dunia kali ya 6,5 tahun baru naik pangkat, dari III/d ke IV/a ya, terus dari III/c ke III/d itu saya 5 tahun. 5 tahun apa 5 setengah ya itu. 5,5, terus dari III/b ke III/c itu 4,5 tahun. Karena mungkin kantor belum bisa menempatkan saya sebagai ahli pada tempatnya sehingga saya ditempatkan disini terus selain itu untuk bidang pekerjaan sesuai jabatan saya juga belum ada jadi saya disini cenderung membantu dan menunggu arahan dari kepala dinas saja” (Wawancara dengan Bapak Rudi Handoko tanggal 13 September 2019).

Masalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan analisis jabatannya ini diakui sebagai penyebab utama ketidaklancaran dalam proses pemberian pelayanan kenaikan pangkat pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi Kepegawaian. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

“Sebenarnya pelayanan kepangkatan yang kami berikan ini dapat berjalan dengan baik apabila persyaratan-persyaratan sesuai dengan apa yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Jadi kuncinya harus ada penempatan yang tepat bagi setiap pegawai yang sesuai dengan analisis jabatannya.... Pada ininya sejauh mana pegawai tersebut melakukan pekerjaan, ada pekerjaan sesuai dengan jabatannya, tentunya akan aman dalam proses kenaikan pangkatnya. Tetapi, sejauh analisis penempatannya tidak sesuai mungkin ya kurang aman untuk pengembangan karier analis yang bersangkutan” (Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau tanggal 11 September 2019).

Ketidaksesuaian penempatan pegawai ini sangat berpengaruh terhadap kenaikan pangkat seorang pegawai, mengingat tiap jenjang jabatan yang dimiliki masing-masing pegawai berbeda-beda sehingga berbeda pula butir-butir kegiatan yang harus dilakukan. Apabila di suatu unit kerja tidak terdapat butir kegiatan yang sesuai dengan jenjang jabatan kepegawaian di dalamnya.

Dengan terhambatnya pelayanan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau berdampak pula kepada proses kenaikan pangkat seorang pegawai Hal ini tidak saja membawa dampak negatif bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi BKD

Provinsi Riau. Bagi pegawai, apabila pegawai tersebut ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan jenjang jabatannya, maka pegawai yang bersangkutan tidak dapat melakukan kegiatan sebagaimana yang ditentukan dalam butir kegiatan untuk jenjang jabatan yang dimilikinya. Bagi organisasi BKD Provinsi Riau, dampak yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut berupa ketidakefektifan dan ketidakefisienan Bidang Mutasi Kepegawaian dalam memberikan layanan terutama yang berkaitan dengan proses kenaikan pangkat seorang pegawai.

5.3.2. Kelengkapan Administrasi Kepegawaian

Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud dengan kepegawaian adalah segala hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam mencapai tujuan tertentu (organisasi). Aktivitas administrasi kepegawaian terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian.

Administrasi yang baik adalah kunci utama untuk mencapai tujuan suatu lembaga, jika suatu lembaga memiliki pengadministrasian yang baik maka sudah tentu lembaga tersebut dapat dikatakan sukses dalam

mengatur rumah tangganya. Demikian pula seluruh birokrasi pemerintahan terutama segi kepegawaian. Karena merekalah yang pada akhirnya menjadi pelaksana dari kegiatan-kegiatan pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Untuk mengetahui bagaimana faktor administrasi yang tidak memenuhi syarat bisa menghambat seorang ASN terhalang untuk mendapatkan kenaikan pangkatnya dapat diketahui melalui wawancara penulis dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Dalam proses pelayanan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai tentu saja Bidang Mutasi Kepegawaian meminta syarat-syarat yang harus dilengkapi oleh seorang pegawai, namun kadang kala syarat-syarat yang di minta tersebut tidak dapat mereka penuhi, dengan berbagai alasan mereka mencoba mengulur pemberkasannya, tentu saja ini sangat merugikan kami dan pegawai lainnya yang sudah melengkapi syarat-syarat kenaikan pangkatnya. Sebagai konsekuensi kurangnya data dari mereka terpaksa kenaikan pangkatnya kami tangguhkan atau kami kembalikan kepada pegawai yang bersangkutan untuk segera melengkapinya” (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau tanggal 24 Januari 2017).

Untuk memastikan apakah kekurangan berkas terkait administrasi kepegawaian seseorang maka akan berdampak terhadap pelayanan kenaikan pangkatnya yang dilaksanakan oleh Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, hal ini dapat diketahui melalui wawancara penulis dengan salah seorang pegawai yang berdinis pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau yaitu Bapak Muhammad Rizal, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Saya akui seharusnya saya sudah mendapatkan kenaikan pangkat namun hal tersebut terpaksa ditunda karena berkas administrasi terkait SKP Tahunan saya belum ditanda tangani

Kepala OPD, saya sudah menghubungi kepala OPD untuk dapat menandatangani SKP Tahunan saya namun sampai jadwal yang telah ditentukan oleh BKD Provinsi Riau, tanda tangan tersebut tidak saya dapatkan. Yaaa terpaksa saya iklaskan walaupun ada rasa kesal karena ada masalah yang mungkin tidak dapat saya mengerti. Mungkin masalah pekerjaan tidak ya, bisa jadi masalah pribadilah.” (Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal tanggal 13 September 2019)

Administrasi kepegawaian dipandang penting dimiliki oleh setiap pegawai dalam rangka legalitas seorang pegawai dalam sebuah organisasi pemerintahan, oleh karena itu setiap pegawai dituntut untuk senantiasa mampu mengadministrasikan berkas-berkas kepegawaiannya secara baik untuk memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan apabila seorang pegawai akan mendapatkan kenaikan pangkat dalam pekerjaannya.

5.3.3. Kasus pidana yang menimpa pegawai

Era reformasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. ASN sebagai unsur aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. ASN juga dituntut untuk patuh dan taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku baik menyangkut bidang kepegawaian maupun bidang lainnya, sehingga kehidupan ASN akan menjadi sorotan dalam bermasyarakat. Untuk itu seorang ASN harus bisa menjadi contoh/suri tauladan dalam kehidupan bermasyarakat oleh sebab itu ASN yang

memiliki integritas kerja yang baik sangat diharapkan oleh pemerintah daerah.

Namun ada sebagian ASN tidak bisa dijadikan suri tauladan di masyarakat dengan melakukan perbuatan kejahatan baik pidana umum maupun khusus, contohnya saja terjadinya kasus penggelapan, pembunuhan, korupsi, perjudian dan lain sebagainya yang dilakukan oleh ASN. Hal ini jelas-jelas merendahkan martabat Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sekarang menjadi sorotan di masyarakat, sehingga harus diproses sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku.

ASN sebagaimana warga negara yang lain, sama kedudukannya di muka hukum. Jika ia terlibat dalam kasus pidana maka ia harus diproses sebagaimana mestinya. Tanpa mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, seorang ASN juga harus diproses berdasarkan peraturan kepegawaian sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Kepegawaian.

Terkait bagaimana penanganan kenaikan pangkat seorang pegawai apabila terkena masalah pidana hal ini dapat diketahui dari wawancara penulis dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagaimana tergambar dalam hasil wawancara berikut ini:

“Dalam hal pemberian pelayanan kenaikan pangkat apabila seorang ASN mengalami kasus pidana maka secara langsung kami akan menunda untuk sementara proses pelayanann kenaikan pangkat ASN yang bersangkutan dan apabila dalam proses hukumnya vonis/keputusan hakim yang mempunyai kekuatan hukum tetap berupa pidana penjara maka kami akan urus

pemberhentiannya sebagai ASN. Dan apabila dalam proses hukumnya ternyata yang bersangkutan tidak bersalah maka kami minta kepada Kepala Instansinya segera melaporkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian di BKD Provinsi Riau untuk mengaktifkan kembali ASN yang diberhentikan sementara karena proses hukum yang sedang dijalaninya dan kami akan sesegera mungkin memproses kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan” (Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Riau, tanggal 11 September 2019).

Sebagai gambaran berikut ini dapat ditampilkan data ASN dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang mengalami kasus pidana sehingga proses kenaikan pangkatnya ditunda seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5.5 : ASN Pemerintah Provinsi Riau Yang Terlibat Kasus Pidana Selama Tahun 2015-2017

No	Tahun	Kasus Pidana	Jumlah	Keterangan
1	2015	Narkoba	2	Kenaikan Pangkat Ditunda
		Penipuan	-	
		Korupsi	2	
		Kasus Lainnya	1	
		Jumlah	5	
2	2016	Narkoba	2	Kenaikan Pangkat Ditunda
		Penipuan	1	
		Korupsi	1	
		Kasus Lainnya	1	
		Jumlah	5	
3	2017	Narkoba	1	Kenaikan Pangkat Ditunda
		Penipuan	1	
		Korupsi	1	
		Kasus Lainnya	1	
		Jumlah	4	
Total			14	

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2019

Dari tabel yang telah ditampilkan dapat diketahui bahwa selama periode 2015 s/d 2017 masih ditemukan para pegawai yang berstatus ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang tersandung masalah pidana diantaranya terkait masalah narkoba, korupsi dan penipuan, dari masalah yang dialami oleh pegawai tersebut otomatis Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau terpaksa tidak memberikan pelayanan dalam proses kenaikan pangkat pegawai bersangkutan sampai ada keputusan hukum tetap terkait kasus yang mereka hadapi.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, atasan langsungnya segera membuat surat panggilan dan Berita Acara Pemeriksaan terhadap Yang bersangkutan (ASN yang telah diaktifkan dari pemberhentian sementara karena menjalani proses hukum) untuk selanjutnya di proses atau dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian sesuai dengan kesalahannya. Apabila kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin menjadi kewenangannya, maka Atasan langsung segera menjatuhkan hukuman disiplin. Namun apabila Atasan langsung tidak berwenang menjatuhkan hukuman disiplin, maka segera melaporkan ke atasannya secara berjenjang untuk diproses penjatuhan hukuman disiplinnya

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pelayanan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 dapat diketahui dari adanya keinginan untuk mengubah diri baik itu dari sisi sumberdaya aparatur yang dimiliki dan juga pada organisasi Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau itu sendiri. Selama Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah berusaha untuk melakukan perubahan-perubahan guna meningkatkan kualitas layanan administrasi kenaikan pangkat aparatur sipil negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, mulai dari peningkatan kemampuan aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan sampai kepada peningkatan pelayanan melalui inovasi pelayanan seperti penyediaan layanan administrasi tidak hanya melalui meja pelayanan saja akan tetapi layanan administrasi bisa dilaksanakan dengan login ke website Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 2) Adapun kendala yang menjadi penghambat dalam pelayanan kenaikan pangkat aparatur sipil negara pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2015 – 2017 diantaranya:

- Adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan analisis jabatannya
- Kelengkapan Administrasi Kepegawaian yang berhubungan dengan proses kenaikan pangkat
- Terjadinya tindak kasus pidana yang menimpa pegawai

6.2. Saran

Adapun saran penelitian yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam rangka meningkatkan skill dan kemampuan pegawai administrasi layanan kenaikan pangkat para aparatur sipil negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau maka Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu memberikan pelatihan terkait informasi teknologi kepada pegawai layanannya agar mampu mengoperasikan komputer sistem layanan kenaikan pangkat berbasis website. Selain itu, adanya penambahan pegawai di bagian pelayanan juga perlu dilaksanakan agar pelayanan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.
- 2) Para pegawai layanan kenaikan pangkat yang bertugas di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus senantiasa untuk saling mengingatkan antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dari arti pentingnya keramahan terhadap pengguna layanan dalam proses pelayanan kenaikan pangkat pegawai agar pengguna layanan memberikan respon yang baik terhadap pegawai pelayanan.

Selain itu perlunya untuk melengkapi sarana dan prasarana layanan seperti kursi tempat layanan dengan tujuan pengguna layanan merasa nyaman dalam berurusan dengan pegawai layanan di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

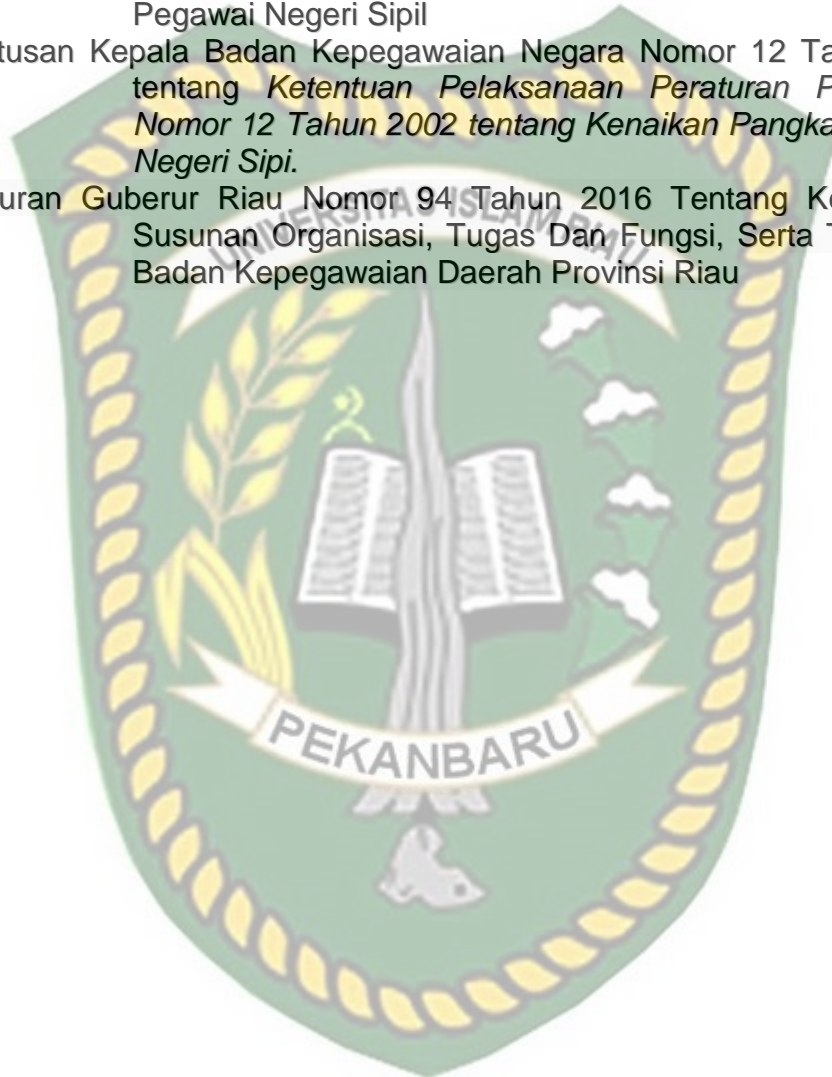
A. BUKU-BUKU

- Agusalim. 2012. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiarawacana.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 2010. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Rineka Cipta, Jakarta.
- Barnard, I, Chester. 2010. *Organisasi dan manajemen, Struktur, Perilaku dan proses*. Jakarta: Gramedia
- Dunn, William N. 2013, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gadjadara University Press
- Etzioni, Amitai. 2011. *Organisasi-Organisasi Modern*. Alih bahasa oleh Suryatim. Jakarta: Diterbitkan atas kerja sama Universitas Indonesia dan Pustaka Bradjaguna
- Gie. The Liang. 2010. *Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya kencana
- Gibson, James L. Ivancevich John, M dan Domelly James J. 2010. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa Djoerbanwahid, Jakarta: Erlangga.
- Handoko. T Hani, 2012, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hartani A.L, 2011, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: LaksBan Pressindo.
- Islamy, M. Irfan. 2013. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta. CV. Sinar Grafika
- Lembaga Administrasi Negara. 2015. *Aktualisasi Nilai Dasar Profesi PNS: Modul Diklat Prajabatan Golongan III*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Mahsun, Mohammad. 2011. *Pengukuran kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Manulang, Marihot. Manullang. 2010. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Jackson. 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

- Moekijat, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Moekijat, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. Hadri. 2010, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2012. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi organisasi (terjemahan)*. Bandung: Rosdakarya
- Prawirosentono, Suyadi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi 3*. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2011. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2010, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Sastrohadiwiryono, S. B, 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sutarto. 2012. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Subarsono. 2015. *Analisa Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Peajar: Yogyakarta
- Suprihanto. John. dkk. 2013. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Syafri, Wirma, 2012, *Studi Administrasi Publik*. Jatinangor. Erlangga
- Thoha, M. 2013. *Prilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raya Srafindo Pustaka.
- Umar, Hussein., 2012. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2010. *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negera*
Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang *Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tentang *Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.*
Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau*



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau