

Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS Secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Nurhafizah¹ Maryani²

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia^{1,2}

Email: evinurhafizah2019@gmail.com¹

Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebagai salah satu instansi yang menerapkan sistem pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik serta menjelaskan apa saja faktor yang mempengaruhi Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data observasi dan wawancara. Penelitian ini menggunakan teori George C Edwards (1980) dengan empat indikator yaitu: Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi/Sikap Pelaksana dan Struktur Birokrasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru belum maksimal. Penyebabnya adalah jumlah usul masuk kenaikan pangkat melebihi jumlah kemampuan ideal yang dapat diselesaikan perperiodenya kemudian koneksi jaringan yang lambat selain itu kemampuan sumber daya manusia yang terkadang masih belum mampu menangani masalah sederhana seperti gangguan pada sistem aplikasi pelayanan. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa hambatan yaitu: 1) Kuantitas pegawai di bidang mutasi dan status kepegawaian belum memenuhi kuota yang dibutuhkan, 2) Kualitas supporting komputer tidak memenuhi kebutuhan saat ini, 3) Kurangnya komitmen BKD dalam menyelesaikan berkas usul masuk sesuai periode yang ditentukan.

Kata Kunci: Implementasi, Pelayanan, Elektronik, Kanreg XII BKN Pekanbaru



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Pemerintah merupakan sebuah organisasi yang memiliki tugas dan fungsi untuk mengelola sistem pemerintahan dan menetapkan kebijakan untuk mencapai tujuan negara. Salah satu tugas utama dari pemerintah adalah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Untuk bisa menciptakan pelayanan yang baik banyak hal yang harus dilakukan salah satunya ialah perbaikan dalam sistem birokrasi yang ada seperti memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Upaya untuk menciptakan pelayanan publik yang baik tentunya tidak terlepas dari peran Aparatur Sipil Negara sebagai penyelenggaranya. Pelayanan publik diselenggarakan pemerintah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2009 Pasal 1 ayat 1 mengatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Seiring berkembangnya teknologi dikalangan masyarakat dapat mengakibatkan permintaan publik menjadi semakin kompleks. Maka dari itu pemerintah harus mencari cara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu cara yang dapat mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi dan komunikasi. Proses perubahan pelayanan berlangsung secara bertahap mulai dari manual hingga sekarang muncul

sistem pelayanan publik secara elektronik. Di era saat ini, pemerintah memerlukan suatu sistem yang dapat mempermudah pekerjaan para pelayanan publik sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan manajemen, seperti sistem informasi manajemen.

Digitalisasi pelayanan publik dalam penyelenggaraan pemerintahan merupakan kebijakan strategis yang perlu dikembangkan seiring dengan tuntutan masyarakat dan pesatnya perkembangan teknologi. Hal ini memberi kesempatan pemerintah untuk melaksanakan pelayanan berbasis elektronik atau yang biasa disebut *Electronic Government (e-Government)* karena melalui *e-Government* pemerintah dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk memudahkan proses kerja instansi-instansi dan menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang di sediakan oleh pemerintah. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* di instruksikan kepada kepala daerah di Indonesia maka setiap pemerintah daerah memiliki tanggung jawab melaksanakan pengembangan *e-Government*, salah satunya adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN). BKN adalah sebuah lembaga pemerintah non departemen yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. BKN berfungsi menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian.

Dalam rangka peningkatan pelayanan publik dan percepatan reformasi birokrasi, Badan Kepegawaian Negara mempersiapkan perubahan proses layanan mutasi kepegawaian, terutama Kenaikan Pangkat PNS dan Pensiun PNS/Pejabat Negara yang berbasis *less paper* dengan penggunaan tanda tangan digital (*Digital Signature*). Untuk melakukan proses layanan tersebut, BKN mempersiapkan mekanisme secara elektronik melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dan aplikasi pendukung untuk mengunggah dan mengunduh dokumen elektronik melalui aplikasi Docudigital. Salah satu instansi yang menerapkan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik adalah Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. dalam Peraturan Kepala BKN No. 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) menyatakan bahwa SAPK adalah sistem informasi berbasis komputer yang disusun sedemikian rupa untuk pelayanan kepegawaian. Dalam perkembangannya dikeluarkan pula peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 18 Tahun 2010 tentang Prosedur Penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil, Kenaikan Pangkat, Pemberhentian dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil, dan Perpindahan Antar Instansi Berbasis Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK).

Tujuan diciptakannya SAPK adalah mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir di setiap instansi pusat maupun daerah yang terintegrasi secara nasional dalam sistem aplikasi pelayanan kepegawaian sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepegawaian secara transparan dan obyektif. Sedangkan *Docudigital* BKN adalah aplikasi pendukung Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang dikembangkan oleh BKN yang bertujuan untuk mempercepat pelayanan dan memperpendek birokrasi, serta mempermudah segala macam urusan di bidang mutasi kepegawaian, khususnya pada proses kenaikan pangkat dan pensiun PNS. Proses pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru secara elektronik berdasarkan pada Surat Edaran Deputi Mutasi Kepegawaian BKN Pusat Nomor D-26-30/V 108-9/99 tanggal 20 Juli 2020 bahwa proses pelayanan kenaikan pangkat PNS dan pensiun PNS/Pejabat Negara dilakukan secara elektronik. Pada mulanya Pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS di Kanreg XII BKN Pekanbaru di proses melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dan dokumen kepegawaian masih di antarkan secara fisik oleh instansi ke Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Kanreg XII BKN Pekanbaru memiliki 3 wilayah kerja dimana jumlah kab/kota dari masing-masing provinsi yang harus

dilayani sangat banyak. Banyaknya usulan berkas masuk dan data pegawai yang harus ditangani serta tingginya beban tugas yang harus dilayani, dimana perubahan data PNS tersebut sangat dinamis sehingga membutuhkan pelayanan yang ekstra cepat dan tepat, guna memenuhi ketersediaan data yang valid dan *update*. Maka kemudian BKN mengembangkan aplikasi Docudigital BKN guna meningkatkan layanan mutasi kepegawaiannya, khususnya layanan kepangkatan dan pensiun. *Docudigital* BKN merupakan aplikasi pendukung Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang berfungsi sebagai media untuk mengunggah dokumen digital dalam proses pengusulan layanan kepegawaian, seperti Kenaikan Pangkat PNS dan Pensiun PNS/Pejabat Negara, sehingga proses pengiriman dokumen dilakukan lebih cepat dan efisien.

SAPK dan Docudigital BKN merupakan perwujudan dari implementasi *e-Government* dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang mana dalam penggunaannya dilakukan untuk proses pelayanan kepegawaian. Pelayanan tersebut mencakup data seluruh pegawai negeri sipil, dalam hal ini yang disebut penerima pelayanan adalah para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pemberi layanan adalah pegawai Kanreg XII BKN Pekanbaru. Pelayanan yang diberikan oleh BKN hanya sebatas kepada PNS saja, bukan masyarakat luas. Penerapan proses pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru telah berlangsung pada tahun 2020 lalu. Tepatnya untuk layanan Kenaikan Pangkat, mulai periode 1 Oktober 2020. Sementara untuk layanan Pensiun PNS, Pejabat Negara, dan Janda Dudanya, mulai usul masuk 1 Agustus 2020. Hal ini dijelaskan dalam Surat Edaran Deputi Mutasi Kepegawaian BKN Pusat Nomor D-26-30/V 108-9/99 tanggal 20 Juli 2020 bahwa proses pelayanan kenaikan pangkat PNS dan pensiun PNS/Pejabat Negara dilakukan secara elektronik. Kenaikan pangkat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa kenaikan pangkat adalah suatu penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS yang bersangkutan terhadap negara. Periode kenaikan pangkat PNS ditetapkan 1 April dan 1 Oktober setiap tahunnya. Sedangkan Pensiun pada hakikatnya adalah pemberian jaminan hari tua sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri selama bekerja dalam organisasi pemerintahan. Dalam Undang Undang Nomor 11 Tahun 1969 Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai, bahwa pensiun pegawai dan pensiun janda/duda diberikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri selama bertahun-tahun bekerja dalam dinas Pemerintah.

Berdasarkan Keputusan Kepala Kanreg XII BKN tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Penetapan Pertimbangan Teknis Kenaikan Pangkat tahun 2021 bahwa berkas kenaikan pangkat di proses selama 29 menit. Sehingga bila dihitung, jam kerja relatif 1 bulan adalah 22 hari, untuk 1 hari kerja ada 6 jam atau 360 menit jam kerja efektif. Bila dihitung dalam 1 hari dengan waktu 360 menit, pegawai hanya mampu mengerjakan 13 berkas perpegawai. Jadi idealnya dalam 1 bulan dengan waktu 22 hari, 1 orang pegawai hanya mampu mengerjakan berkas sebanyak 286 berkas. Jumlah pegawai bidang mutasi dan status kepegawaian yang mengerjakan berkas kenaikan pangkat sebanyak 12 orang, sehingga jumlah berkas yang terselesaikan dalam waktu 1 bulan adalah 3.432 berkas. Sehingga jumlah berkas kenaikan pangkat pegawai negeri sipil perperiode yang mampu terselesaikan dalam 6 bulan idealnya adalah 20.592 berkas. Banyak selisih jumlah usul masuk dengan jumlah kemampuan ideal penyelesaian berkas. Sebagai perbandingan dapat diambil untuk periode April 2022 terdapat usul masuk 27.036 berkas sedangkan kemampuan ideal penyelesaian usul masuk untuk satu periode adalah 20.592 berkas, pada periode ini terdapat selisih usul masuk 6.444 berkas.

Hal tersebut menjadi salah satu permasalahan yang terjadi dalam penerapan pelayanan kenaikan pangkat secara elektronik, yang mana jumlah usul masuk kenaikan pangkat yang

masuk ke Kanreg XII BKN Pekanbaru tidak seimbang dengan banyaknya jumlah pegawai yang mengerjakan berkas kenaikan pangkat. Permasalahan ini juga sama di alami pada pelayanan pensiun PNS yang mana kekurangan sumber daya manusia mengakibatkan terlambat diselesaikannya usulan masuk pensiun sehingga menambah beban kerja pada tahun selanjutnya. Setiap tahun terdapat sisa beban kerja dari tahun sebelumnya yang tidak terselesaikan. Hal ini terjadi akibat terlambatnya si pengusul dalam melengkapi berkas pensiun atau istilahnya berkas tidak lengkap serta kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia dalam hal ini pegawai yang bertanggung jawab terhadap pelayanan pensiun PNS sehingga beban kerja tidak terselesaikan tepat waktu yang menyebabkan hasil pelayanan masih belum optimal. Pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS dan Pejabat Negara dilakukan dengan menggunakan aplikasi SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian), dimana aplikasi ini adalah sama untuk pemberian pelayanan mutasi kepegawaian PNS. Alur pelayanan diawali dengan menginput usulan pensiun ke aplikasi SAPK kemudian mengirimkan beberapa berkas yang diperlukan untuk proses verifikasi di BKN. Berkas dikirim secara elektronik melalui Docudigital, aplikasi ini menggantikan pengiriman berkas kenaikan pangkat dan pensiun PNS dan Pejabat Negara secara fisik menjadi berkas digital. Hal ini dimaksud untuk mengoptimalkan pelayanan melalui media elektronik.

Namun berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan selama magang di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru diketahui bahwa dalam proses pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik mempunyai beban kerja yang banyak tetapi tidak diimbangi dengan koneksi jaringan yang memadai sehingga sering menjadi kendala utama dan berdampak pada terganggunya sistem yang mengakibatkan proses pelayanan dalam pengurusan dokumen kepegawaian pun menjadi terhambat. Selain itu sering terjadi gangguan pada sistem pendukung SAPK yaitu Docudigital yang sering error dan server yang sering *down* mempersulit PNS dalam meng-*update* data kepegawaiannya. Hal itu memicu pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS tidak dapat diberikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Dari beberapa masalah yang telah dijabarkan diatas, maka perlu dilihat lagi bagaimana penerapan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik tersebut. Penerapan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik secara umum mampu mengatasi permasalahan pelayanan terkait masalah efisien yang menghasilkan sesuatu secara cepat, mudah dan murah. Selain itu Pelayanan secara elektronik membuat proses pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS menjadi lebih mudah, dimana instansi tidak perlu repot-repot datang ke BKN untuk mengantarkan dokumen fisik, dan pihak BKN pun tidak perlu menunggu lama untuk mendapatkan dokumen yang diperlukan. Namun hal ini tidak terlepas dari faktor yang menjadi penghambat. Faktor yang menjadi penghambat tersebut perlu di minimalisir agar suatu implementasi dapat berhasil dan berkelanjutan.

Proses pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik baru berlangsung selama kurang lebih dua tahun dan belum adanya penelitian sebelumnya mengenai implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru". Tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dan untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan apa saja faktor yang mempengaruhi Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru?

Konsep Teori Kebijakan Publik

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai serangkaian rencana program, aktivitas, aksi, keputusan, sikap, untuk bertindak maupun tidak bertindak yang dilakukan oleh para pihak (aktor-aktor), sebagai tahapan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi. Penetapan kebijakan merupakan suatu faktor penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya menurut Iskandar (Ramdhani, 2017). Menurut Thomas Dye dalam (Gutami 2019), kebijakan publik adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*). Menurut Dye, apabila aparat negara memilih untuk melakukan sesuatu, pasti ada tujuannya dikarenakan kebijakan publik adalah “tindakan” pemerintah. Apabila pemerintah memilih untuk tidak melakukan sesuatu, juga merupakan kebijakan publik yang ada tujuannya.

Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik menurut Tangkilisan (2003) adalah tahap pembuatan keputusan diantara pembentukan kebijakan seperti halnya pasal-pasal sebuah undang-undang legislatif, pengeluaran sebuah eksekutif, pelolosan pengadilan atau keluarnya standart peraturan dan konsekuensinya dari kebijakan bagi masyarakat yang mempengaruhi beberapa aspek kehidupan. Jika sebuah kebijakan diambil secara tepat maka kemungkinan kegagalan pun masih terjadi, jika proses implementasi tidak tepat. Namun bahkan sebuah kebijakan yang brilian sekalipun jika diimplementasikan buruk bisa gagal untuk mencapai tujuan para perancangannya. Proses implementasi merupakan sebuah tahap yang sangat penting dalam proses kebijakan karena tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Suatu kebijakan yang telah dirumuskan tentunya memiliki tujuan-tujuan atau target-target yang ingin dicapai. Pencapaian target baru akan terevaluasi jika kebijakan tersebut telah di implemmentasikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan adalah tahapan *output* atau *outcome* bagi masyarakat. Proses menghasilkan implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, kemudian program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap untuk proses pelaksanaannya dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran atau tujuan kebijakan yang diinginkan.

Definisi Sistem

Dalam buku Sutarto (1993), sistem adalah keterpaduan berbagai faktor yang saling berhubungan dan saling tergantung yang terikat oleh asas-asas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan. Secara sederhana dalam cara pandang sistem terkandung berbagai pengertian sebagai berikut:

1. Input. Dalam setiap sistem terdapat input yaitu berbagai unsur yang dimasukkan untuk diolah. Misalnya orang, energi, benda, uang, dan informasi.
2. Pengolahan. Dalam setiap sistem akan berlangsung pengolahan yaitu kegiatan mengubah input menjadi ouput.
3. Output. Dalam setiap sistem output yaitu hasil yang diperoleh dari pengolahan, biasanya berupa produk fisik atau jasa.
4. Umpan Balik. Dalam setiap sistem terdapat umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap *input*, pengolahan, atau *output*. Dapat dibedakan adanya umpan balik positif dan negatif. Umpan balik positif berari reaksi yang menunjukkan adanya persetujuan dengan sistem yang berjalan. Sedangkan umpan balik negatif berarti reaksi yang menunjukkan adanya ketidak sepakatan terhadap sistem karena diketahui adanya penyimpangan. Umpan balik yang harus di perhatikan adalah umpan balik negatif dengan harapan timbulnya perbaikan pada masa berikutnya.

5. Subsistem dan Suprasistem. Dalam setiap sistem pasti terdapat subsistem-subsistem, dalam setiap subsistem terdapat subsubsistem-subsubsistem, demikian seterusnya sampai yang terkecil. Dalam setiap sistem terdapat suprasistem atau supersistem yaitu berupa lingkungan yang lebih luas. Lingkungan adalah keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia dan dipengaruhi perilaku manusia. Antara manusia dan lingkungan terjadi saling pengaruh.
6. Batas. Setiap sistem mengenal batas yang memisahkan antara sistem yang satu dengan sistem lain.

Sistem Informasi Manajemen dalam E-Government

Menurut Komurotomo (1998), dewasa ini makin sering terdengar ungkapan yang mengatakan bahwa dunia modern sudah memasuki era informasi. Artinya semakin disadari oleh banyak pihak bahwa informasi merupakan sumber daya yang makin penting perannya dalam kehidupan dan penghidupan manusia. Bahkan dapat dikatakan bahwa informasi menyentuh seluruh segi kehidupan manusia meskipun teknologi yang menghasilkannya mungkin tidak dipahami, apalagi dikuasainya. Informasi diperlukan bukan hanya oleh individu dan berbagai kelompok dalam masyarakat, akan tetapi juga oleh semua jenis organisasi, termasuk organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi politik, birokrasi pemerintahan dan organisasi nirlaba, termasuk organisasi keagamaan. Gejala tersebut bahkan dapat dikatakan sudah mendunia. Sistem Informasi manajemen adalah seperangkat prosedur gabungan yang menghasilkan data yang handal, relevan, dan terorganisir dengan baik yang mendukung proses pengambilan keputusan suatu organisasi. Singkatnya Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah sekelompok proses dimana data diperoleh, dianalisis dan ditampilkan dengan cara yang berguna untuk tujuan pengambilan keputusan. Pentingnya peran Sistem Informasi Manajemen terlihat dengan makin jelas apabila diingat bahwa baik perorangan, kelompok dan semua jenis organisasi selalu dihadapkan kepada keharusan mengambil berbagai keputusan, baik yang sifatnya rutin, sederhana dan repetitif maupun yang insidental, episodik, kritis, rumit dan strategis. Oleh karena itu, postulat yang sangat mendasar dalam pemahaman informasi ialah bahwa keputusan yang diambil akan semakin tepat dan efektif dengan prosesnya yang berlangsung dengan lebih cepat apabila didukung oleh informasi.

Pelayanan Publik

Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2009, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh institusi birokrasi publik untuk memenuhi berbagai bentuk kebutuhan dan kepentingan dari warga masyarakat pengguna (Jamil, 2021). Selanjutnya menurut Depdagri dalam (Jamil, 2021) Pelayanan publik adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal tercipta kepuasan dan keberhasilan. Setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa. Kemudian menurut Batinggi dalam (Ventica, 2021) pelayanan publik adalah sebagai perbuatan atau kegiatan yang dilakukan pemerintah untuk mengurus hal-hal yang diperlukan masyarakat sebagai khalayak umum. Menurut Niken dan Mayarni (2021) guna pelayanan publik yang dilakukan melalui sistem teknologi agar masyarakat dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan masyarakat sekarang dengan meningkatnya pengaruh perkembangan zaman. Dengan demikian, kewajiban pemerintah adalah memberikan pelayanan publik yang menjadi hak setiap warga negara.

Kenaikan Pangkat PNS

Peraturan Pemerintah No 12 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar pengkajian. Periode kenaikan pangkat yang berdasarkan perubahan terakhir bahwa kenaikan pangkat hanya dilaksanakan dua periode yaitu per tanggal 1 April dan 1 Oktober yang seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa tanggal tersebut adalah tanggal penyerahan Surat Keputusan (SK) kenaikan pangkat kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang artinya kepengurusan kenaikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan beberapa bulan sebelumnya, contoh kenaikan pangkat 1 April dilaksanakan mulai bulan desember tahun mulai dari sosialisasi hingga pengumpulan berkas-berkas Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain itu dasar hukum kenaikan pangkat juga diatur dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) No 12 Tahun 2002. Untuk dapat mengajukan kenaikan pangkat seorang harus menyiapkan seluruh berkas yang ada yang sesuai dengan kenaikan pangkat yang ada diajukan. Akan tetapi ada beberapa syarat dokumen yang harus dipersiapkan untuk dapat mengajukan kenaikan pangkat yang masih berbentuk hard file.

Pensiun PNS

Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap Aparatur Sipil Negara yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara. Dasar pensiun yang dipakai untuk menentukan besarnya pensiun/ pensiun pokok, ialah gaji pokok terakhir sebulan yang berhak diterima oleh pegawai yang berkepentingan berdasarkan peraturan gaji yang berlaku baginya. Usia Aparatur Sipil Negara untuk penetapan hak atas pensiun ditentukan atas dasar tanggal kelahiran yang disebut pada pengangkatan pertama sebagai Aparatur Sipil Negara menurut bukti-bukti yang sah. Apabila mengenai tanggal kelahiran itu tidak terdapat bukti-bukti yang sah, maka tanggal kelahiran atas umur pegawai ditetapkan berdasarkan keterangan dari pegawai yang bersangkutan pada pengangkatan pertama itu, dengan ketentuan bahwa tanggal kelahiran atau umur termaksud kemudian tidak dapat diubah lagi untuk keperluan penentuan hak atas pension pegawai.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Identitas	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Dessy Savitri, 2020. Implementasi Sistem Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) Berbasis Online Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara di Kota Medan	Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi Sistem Kenaikan Pangkat Otomatis Berbasis Online di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara di Kota Medan sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan yang ditetapkan. Meskipun kinerja pegawai sudah dioptimalkan dengan komputerisasi tetap ada beberapa kendala dalam melaksanakan kebijakan ini, karena ada banyak agen pelaksana yang terlibat.	Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada lokus dan teori penelitiannya. Penelitian milik Dessy Savitri dilaksanakan pada BKN di Kota Medan, adapun teori yang digunakan yaitu teori Van Meter dan Van Horn meliputi standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, hubungan antar organisasi (komunikasi), karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial, ekonomi dan politik dan disposisi implementor. Sedangkan penelitian penulis dilaksanakan pada Kanreg XII BKN Pekanbaru dan teori yang

				digunakan yaitu teori George C. Edwards (1980) yang meliputi Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi.
2.	Ventica Cardea, 2021, Efektivitas Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dalam Pengurusan Dokumen Kepegawaian pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini di ketahui bahwa efektivitas penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dalam pengurusan dokumen kepegawaian pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru secara keseluruhan sudah efektif dari segi kinerja, informasi, biaya, kontrol, efisien dan layanan. Tidak hanya itu penulis juga dapat mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan dari Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) ini. Namun dari beberapa indikator tersebut penulis menemukan beberapa masalah sehingga diperlukannya pengembangan lebih lanjut pada Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.	Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada fokus penelitiannya. Penelitian milik Ventica Cardea melihat Efektivitas Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dalam Pengurusan Dokumen Kegawaian Pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dengan menggunakan teori dari Wukil Ragil yaitu PIECES (Performance, Information, Economy, Control, Efficiency and Service) dengan 12 sub indikator. Sedangkan penulis menganalisis Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik Pada Kanreg XII BKN Pekanbaru dengan menggunakan teori George C. Edwards (1980).
3.	Rovinus Laka Knaofmone, dkk, 2021. Implementasi Kebijakan Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Otomatis Berbasis Less-Paper di BKD Kab. Timur Tengah Utara. <i>Jurnal Administrasi dan Demokrasi</i>	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sudah dilakukan sosialisasi sebagai bentuk komunikasi pada dinas dan badan namun adanya kesalahan persepsi dimana sebagian pegawai menganggap bahwa kenaikan pangkat otomatis artinya tanpa berkas sedangkan sesuai dengan aturan diwajibkan untuk mengupload SKP sebagai bahan pertimbangan kenaikan pangkat yang juga adalah bukti kinerja. Sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Timor Tengah Utara masih kurang dibandingkan dengan jumlah pegawai negeri sipil di kabupaten TTU yang berjumlah 5.159 orang. Disposisi pelaksana kebijakan ditemukan bahwa cukup nyaman dalam mengimplementasikan kebijakan kenaikan pangkat otomatis. Namun perlunya pemutakhiran perlengkapan elektronik dan pelatihan teknis bagi pegawai agar lebih baik dan profesional. Struktur birokrasi sangat mendukung implementasi kebijakan kenaikan pangkat otomatis karena berbasis IT sehingga bisa dipantau dan transparan.	Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitiannya. Penelitian milik Rovinus Laka Knaofmone, dkk dilakukan di BKD Kab. Timur Tengah Utara, sedangkan penulis melakukan penelitian di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Pada prosesnya penelitian kualitatif akan melibatkan upaya-upaya yang penting, seperti diajukannya pertanyaan-pertanyaan serta prosedur-prosedur lainnya, kemudian dilakukannya pengumpulan data yang lebih spesifik dari kandidat yang dituju, seterusnya melakukan analisis data secara induktif dimulai dari tema-tema terkait yang lebih terkhusus ke tema-tema umum penelitian, serta menguraikan makna dari perolehan data tersebut. Dilanjutkan analisis deskriptif yaitu sebuah metode yang melakukan penelitian akan status sekawanan manusia, sebuah set keadaan, sikap dan juga pandangan seseorang atas sebuah kejadian yang ada ditengah-tengah warga. Penelitian ini bertujuan dengan memakai analisis deskriptif yaitu guna mengungkap serta memvisualkan fenomena ataupun fakta, mulai dari kondisi, suatu kejadian berbagai variabel serta kondisi apa saja yang terjadi ketika penelitian dilakukan dengan mempertunjukkan keadaan yang sebenar-benarnya tanpa adanya tambahan maupun pengurangan hasil dari penelitian yang dilaksanakan. Penelitian dilaksanakan di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yang terletak di Jalan Hang Tuah Ujung No. 148, Sialang Sakti, Kec.Tenayan Raya di kota Pekanbaru. Penentuan lokasi ini antara lain berdasarkan atas pertimbangan bahwa di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah menerapkan pelayanan kepegawaian secara elektronik khususnya dibidang pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS. Dan juga belum dilakukannya pengukuran keberhasilan dari implementasi tersebut. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti (Moleong, 2006). Peneliti menggunakan informan selaku sarana guna mendapatkan keterangan serta data yang diperlukan pada penelitian implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun pns secara elektronik pada kantor regional XII BKN Pekanbaru. Dalam pemilihan subjek penelitian peneliti menggunakan metode *purposive sampling* untuk mendapatkan informasi yang merujuk kepada penentuan informan dengan dasar sesuai dengan tolak ukur ataupun mempunyai ciri khusus pada saat mengambil sampel gunanya agar mendapat informasi yang tepat dengan data yang peneliti butuhkan. Kemudian pada saat peneliti menentukan informan PNS yang mengurus kenaikan pangkat dan pensiun peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel yang dikenal dengan *snowball sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang berasal dari sumber datanya secara langsung yang pada awalnya mungkin hanya beberapa informan saja yang dibutuhkan tapi lambat laun menjadi lebih banyak lagi.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara. Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya (Sudaryono, 2019). Wawancara yang dilakukan peneliti menggunakan metode *face to face interview* (wawancara secara langsung atau berhadapan). Wawancara tersebut tentunya membutuhkan pertanyaan-pertanyaan general serta tak terstruktur (*unstructured*) dan memiliki sifat terbuka (*open-ended*) yang didesain guna menimbulkan pandangan secara luas dari pendapat para informannya menurut Creswell, 2016 dalam (Budi, S.F, 2022).
2. Observasi. Observasi menjadi kunci pengamatan terhadap realita yang terjadi pada objek yang diteliti. Peneliti terjun langsung sebagai partisipatoris di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru selama 4 bulan dengan tujuan melakukan pengamatan perilaku serta kegiatan per individunya yang ada ditempat penelitian. Menurut *Food and Agriculture Organization* (FAO, 1989) mengemukakan berbagai makna dari partisipasi salah satunya yaitu Partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada suatu kegiatan (proyek, misalnya) tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS Secara Elektronik Pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kanreg XII BKN Pekanbaru akan menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini. Pada riset ini penulis menggunakan model teori George C. Edwards III (1980) yang didahului dengan dua permasalahan yang menjadi pertanyaannya yaitu pertama kondisi-kondisi awal apakah yang diperlukan untuk mensukseskan/keberhasilan implementasi kebijakan dan yang kedua hambatan apakah yang ada di dalam mengimplementasikan kebijakan. Untuk menjawab dua pertanyaan itu, Edward III mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yang terdiri dari empat indikator yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi.

Komunikasi

Indikator komunikasi sangat berperan penting bagi pelaksana pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Komunikasi disini mengenai cara atau upaya dalam proses penyampaian informasi mengenai tujuan kebijakan, yaitu terjadi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana implementasi agar apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dapat tercapai. Disamping penyampaian informasi perihal prosedur dan tujuan kebijakan, aspek yang tidak kalah penting yaitu adanya kejelasan atas informasi yang disampaikan. Komunikasi antara sesama pelaksana kebijakan yaitu pegawai yang bertanggung jawab dalam pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kanreg XII BKN haruslah jelas dan tidak membingungkan agar tidak terjadi perbedaan persepsi. Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebagai *leading sector* yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik. agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan lancar maka Kanreg XII BKN Pekanbaru mempunyai peranan komunikasi dengan satuan kerja perangkat daerah lainnya, dan diuntut kemampuan menyampaikan, mensosialisasikan dan mengkoordinasikan kebijakan tersebut.

Penyampaian informasi kebijakan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik disampaikan oleh implementor yaitu BKN Pusat dalam bentuk surat edaran, kemudian di sosialisasikan melalui pelatihan secara langsung maupun secara daring, selain itu pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik juga disampaikan melalui rapat koordinasi bersama instansi satuan kerja. Komunikasi secara internal maupun eksternal sudah terjalin baik, hal ini dilihat dari bagaimana koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan pada saat pertemuan tim dalam rapat koordinasi setiap bulannya. Dapat diketahui juga sebelum mengambil suatu keputusan dalam menyelesaikan masalah atau kendala para pegawai beserta atasan melakukan diskusi terlebih dahulu untuk mencapai suatu penyelesaian masalah sehingga tujuan dan sasaran kebijakan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Selain komunikasi yang baik, kejelasan informasi dalam sebuah komunikasi juga tak kalah penting, komunikasi yang diberikan oleh atasan maupun pegawai yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan pelayanan secara elektronik haruslah jelas dan tidak membingungkan. Karena salah satu syarat utama supaya implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS ini dapat berjalan efektif ialah pelaksana dan instansi daerah mengetahui secara jelas apa yang akan dilakukan, serta mengetahui apa tujuan dari kebijakan tersebut.

Komunikasi antara Kanreg XII BKN dengan instansi daerah khususnya BKD Provinsi Riau belum bisa dikatakan sepenuhnya baik, dikarenakan masih terdapatnya miss komunikasi antara pegawai Kanreg dengan pegawai BKD yang bertanggung jawab dalam pelayanan secara

elektronik sehingga mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaiannya. Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah melakukan komunikasi yang baik dilingkungan organisasinya, yakni antara Kepala Kanreg XII BKN dengan masing-masing bidang Mutasi dan Status Kepegawaian serta bidang Pengangkatan dan Pensiun. Penyampaian informasi kebijakan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik yang disampaikan oleh implementor yaitu dalam bentuk Surat Edaran No D 26-30/V 108-9/99. Kepada sesama pelaksana kebijakan terjalin hubungan dan komunikasi yang baik dan jelas. Sedangkan untuk sosialisasi itu dilakukan melalui dua metode yaitu secara online melalui *zoom meeting* dan secara offline melalui kegiatan sosialisasi secara langsung dan rapat koordinasi.

Sumber Daya

Walaupun informasi mengenai implementasi kebijakan mungkin telah disampaikan dengan sangat jelas dan konsisten, namun jika pelaksana kekurangan sumberdaya untuk mendukung implementasi kebijakan maka pengimplementasian suatu kebijakan tidak akan berjalan efektif. Pada implementasi suatu kebijakan tentu saja diperlukan pelaksana sebagai pendukung terlaksananya kebijakan yang baik. Selain jumlah pelaksana yang cukup juga diperlukan kemampuan yang kompeten dari pelaksana dalam menjalankan kebijakan tersebut, karena jika jumlah pelaksana sudah mencukupi, namun tidak dibarengi dengan kemampuan atau keahlian menjalankan program, maka dalam proses pelaksanaannya tidak dapat berjalan dengan maksimal. Adanya SDM yang terampil adalah hal yang sangat penting agar pelaksanaan kebijakan lebih efisien dan efektif, yang mana terkadang pelaksanaan suatu kebijakan terhambat selain karena jumlah SDM yang tidak memadai dan juga pada kurangnya kualitas SDM sebagai pelaksana. Selain sumber daya manusia yang telah dijelaskan di atas, salah satu faktor pendukung dari sumberdaya yang tak kalah pentingnya adalah ketersediaan fasilitas dalam proses implementasi kebijakan. Salah satu fasilitas pendukung yaitu tersedianya sarana dan prasarana pendukung seperti bangunan untuk melakukan koordinasi, dan juga perlengkapan sebagai alat menjalankan suatu kebijakan. Tanpa sarana dan prasarana pendukung besar kemungkinan implementasi kebijakan yang direncanakan tidak akan berhasil. Dengan adanya sumberdaya yang memadai merupakan salah satu syarat bagi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, begitu juga halnya dengan kebijakan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik. sumberdaya merupakan mesin penggerak dan menjadi energi bagi terlaksananya suatu kebijakan. Dalam mengimplementasikan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun secara elektronik, Kanreg XII BKN Pekanbaru berusaha semaksimal mungkin menyiapkan sumberdaya yang diperlukan. Untuk sumberdaya manusia di bidang pengangkatan dan pensiun pada tahun awal diberlakukannya kebijakan pelayanan secara elektronik dapat dikatakan masih kurang, sedangkan sarana dan prasarana dalam implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik ini masih perlu ditingkatkan lagi karena secara kuantitas dan kualitas masih dianggap belum mencukupi dan yang paling mempengaruhi adalah koneksi internet untuk mengoperasikan aplikasi SAPK dan *Docudigital*.

Personil atau pegawai yang menjalankan implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS haruslah pegawai yang mempunyai kemampuan menguasai penggunaan komputer. Selain itu apabila terjadi ke *erroran* sistem maka pihak BKN Pekanbaru melapor ke BKN Pusat, sehingga hal itu cukup memakan waktu dan dapat berpengaruh terhadap keefisienan pelayanan. Sumber daya baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarananya sudah memenuhi syarat dan cukup dalam mengimplementasikan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kanreg XII BKN Pekanbaru. Namun penulis menyimpulkan terdapat perbedaan informasi antara informan di atas. Hasil penelitian berkaitan dengan sumberdaya yang mengurus kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara

elektronik pada Kanreg XII BKN Pekanbaru ditemukan bahwa jumlah sumber daya manusia saat ini sudah cukup memadai dibandingkan dengan tahun awal diterapkannya pelayanan secara elektroik. Selain itu juga pegawai Kanreg XII BKN Pekanbaru yang mengurus kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik cukup memiliki kompetensi dibidangnya walaupun harus dilakukan pelatihan mengenai penggunaan sistem dalam pelayanan terlebih dahulu. Hal ini ditandai dengan kemampuan memberikan penjelasan secara detail dan dimengerti oleh instansi daerah yang akan mengajukan usul kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik.

Disposisi/Sikap Implementor

Disposisi merupakan indikator ketiga dalam pendekatan mengenai implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Disposisi ini merupakan aspek yang berkaitan dengan bagaimana sikap dan dukungan para pelaksana terhadap program atau kebijakan. Komitmen atau keinginan merupakan faktor yang tidak bisa dikesampingkan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan. Para pelaksana kebijakan haruslah memiliki komitmen terhadap kebijakan yang telah diterapkan. Dengan adanya komitmen berbagai masalah dalam implementasi kebijakan bisa di pecahkan karena setiap pelaksana kebijakan berpikir dan akan bertindak untuk kesuksesan dan kelancaran implementasi kebijakan. Para pelaksana kebijakan atau pegawai yang menjalankan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya sebagai pemberi pelayanan.

Selain dari komitmen dari pelaksana implementasi, penghargaan/reward dan motivasi juga merupakan elemen yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya reward dan motivasi sesama pegawai dapat menjadi faktor pendorong yang membuat para implementor melaksanakan tugasnya dengan baik. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa sikap dan komitmen pelaksana dapat ditingkatkan dengan upaya pemberian reward/penghargaan dan juga lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitian yang berkaitan dengan disposisi atau sikap pelaksana kebijakan ditemukan dalam mengimplementasikan kebijakan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari sikap semangat tinggi dan ramah pegawai dalam melayani. Selain itu juga adanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai bekerja dengan nyaman dan tertib sesuai dengan SOP. Terkait pelayanan sudah diberikan sesuai dengan waktu nya ditentukan seperti di SOP. Kurangnya komitmen instansi pengusul untuk menyampaikan usulan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dilingkungannya sebelum periode kenaikan pangkat sebagaimana telah diatur dalam prosedur penerapan SAPK. Hal ini dilihat dari instansi yang belum melengkapi berkas hingga melewati tenggat akhir waktu yang ditentukan. Dan hal ini tentu saja akan berdampak pada ketepatan waktu bagi Kanreg XII untuk mengeluarkan nomor persetujuan. Para implementor juga tidak ada mendapatkan insentif, hanya berupa reward pegawai teladan setiap 6 (enam) bulannya.

Struktur Birokrasi

Sekalipun sumberdaya dalam melaksanakan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana menyadari apa yang seharusnya dikerjakan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan kebijakan, implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik akan buruk jika terdapat kelemahan pada struktur birokrasi. Selain indikator komunikasi, sumberdaya, disposisi/sikap pelaksana, struktur birokrasi juga sangat berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi dalam hal ini melibatkan dua elemen kunci yaitu

aspek mekanisme dan aspek fragmentasi. Mekanisme pelaksanaan kebijakan ini biasanya ditetapkan melalui *Standar Operational Procedure* (SOP). SOP merupakan seperangkat aturan yang harus diikuti oleh setiap pelaksana kebijakan karena akan menjadi acuan dalam bekerja. Yang kedua yaitu aspek fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab. Untuk melaksanakan kebijakan sangat dibutuhkan agar setiap implementor mengetahui dan paham akan tanggung jawabnya masing-masing. Pada pelaksanaan suatu kebijakan biasanya terdapat tanggung jawab diantara beberapa unit kerja maupun instansi, sehingga diperlukan adanya koordinasi dan kerjasama antara pihak-pihak terkait. Implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kanreg XII BKN Pekanbaru sudah diatur dan disusun secara jelas melalui Surat Edaran, kemudian terdapat Surat Keputusan (SK) yang berupa penunjukkan atau penetapan pejabat pelaksana dan juga Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai panduan bagi masing-masing bidang mutasi dan status kepegawaian serta bidang pengangkatan dan pensiun dalam menjalankan pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik.

Faktor Penghambat Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

1. Kuantitas Pegawai di Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian Belum Memenuhi Kuota yang di Butuhkan Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam proses implementasi suatu kebijakan. Sumber daya manusia ialah seseorang yang bertanggung jawab dalam memberikan wewenang dan melaksanakan kegiatan. Baik dari segi kualitas maupun kuantitas nya sumber daya manusia haruslah memehuni dan mencukupi.
2. Kualitas *Supporting* Komputer Tidak Memenuhi Kualifikasi Saat Ini. Sarana dan prasarana adalah salah satu pendukung akan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Sarana dan prasarana ini berdasarkan buku pedoman pemanfaatan SAPK meliputi: Perangkat keras yang terdiri dari personal komputer, *server*, *switch*, dan printer, Perangkat lunak (*Software*), Penyiapan jaringan, Installasi program, di arahkan ke masing-masing instansi untuk mengunduh melalui situs BKN (www.bkn.go.id).
3. Kurangnya Komitmen BKD Dalam Menyelesaikan Berkas Usul Masuk Sesuai Periode yang di Tentukan. Komunikasi dalam pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS artinya dalam pengelolaan dokumen dan pengolahan data dapat mentransfer informasi antar unit dengan benar, dan tidak ada masalah antara staff atau antara staff dengan atasan atau antara pihak Kanreg XII BKN dengan instansi daerah atau pengusul. Dalam hal komunikasi tidak hanya melibatkan layanan komunikasi, tetapi juga memperhatikan input data user harus sesuai dengan data yang benar, dan kelengkapan berkas serta penyebaran informasi yang jelas dan konsisten sehingga meminimalisir kesalahan komunikasi antar unit. Namun hal ini belum berlaku sepenuhnya antara Kanreg XII BKN dengan instansi daerah.

KESIMPULAN

Implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru belum berjalan dengan baik karena prosedur dalam penerapan pelayanan itu sendiri masih terbilang rumit ditambah *supporting* sumberdaya belum siap secara kualitas maupun kuantitas serta kurangnya komitmen *stakeholder* yang mengakibatkan entrian data PNS yang akan diusulkan kenaikan pangkat dan pensiunnya menjadi tidak lengkap. Usulan kenaikan pangkat dan pensiun PNS oleh *stakeholder* ke Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara cenderung dilakukan pada akhir batas waktu pengiriman sehingga pekerjaan menumpuk di akhir. Selain itu masih ada *stakeholder* yang mengirimkan usulan kenaikan pangkat melewati batas waktu yang ditentukan. Faktor penghambat dalam proses Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara

Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru ialah pertama kuantitas pegawai di bidang mutasi dan status kepegawaian belum memenuhi kuota yang di butuhkan, kedua kualitas *supporting* komputer tidak memenuhi kualifikasi saat ini dan terakhir kurangnya komitmen BKD dalam menyelesaikan berkas usul masuk sesuai periode yang ditentukan.

Berdasarkan temuan riset dan pembahasan mengenai Implementasi Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS secara Elektronik pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, penulis mencoba memberikan rekomendasi dan beberapa saran untuk mendukung keberhasilan implementasi pelayanan kenaikan pangkat dan pensiun PNS secara elektronik pada Kanreg XII BKN Pekanbaru, yaitu: Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) diintegrasikan bersama *Docudigital* sehingga nantinya hanya menggunakan satu sistem aplikasi yang didalamnya sudah mencakup pelayanan dan juga *upload* berkas secara elektronik, agar pelayanan menjadi lebih ringkas melalui satu pintu aplikasi. Terkait sumberdaya perlu di adakannya penambahan pegawai terkhusus pranata komputer pada bidang mutasi dan status kepegawaian. Kedua terkait kualitas *supporting* komputer perlu dilakukan penambahan kapasitas RAM dan kecepatan internet sesuai dengan kebutuhan, agar proses pelayanan pengurusan dokumen pegawai menggunakan sistem elektronik dapat berjalan dengan lancar. Terakhir terkait kurangnya komitmen *stakeholder* (BKD) perlunya ketegasan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dengan instansi tersebut seperti memberikan sanksi apabila usulan tidak dilengkapi sesuai tenggat waktu yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanti, U. (2021). Implementasi Program Pelatihan Kerja di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan.
- Astri, N. (2019). Pelaksanaan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Batu).
- Ayu, D.W.P.P. (2016). Implementasi Arsip Elektronik Sebagai Inovasi Pelayanan Administrasi Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- Buku Panduan Instansi Docudigital BKN Modul Kenaikan Pangkat (2020)
- Buku Panduan Instansi Docudigital BKN Modul Pensiun (2020)
- Delpa, N.K., Dadang, M. (2014). Implementasi Kebijakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian. *Jurnal Administrasi Pembangunan*. 2(2). 115-226
- Denise, F., Tedi, E., & Ketut, W. (2021). Implementasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Bogor).
- Dessy, S. (2020). Implementasi Sistem Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) Berbasis Online Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara di Kota Medan
- Dwi, G.S. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.
- Gutami, G. D., Lituhayu, D., Publik, D. A., & Reklame, P. (2019). Implementasi Kebijakan Penataan Reklame Di Kota Semarang.
- Hasanah, U. (2022). Implementasi Protokol Penatalaksanaan Pemulasaran dan Pemakaman Jenazah Covid-19 di Kota Pekanbaru (Periode Maret 2020-Mei 2022)
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government
- Jamil, B. (2021). Konsep Pelayanan Publik Di Indonesia (Analisis Literasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia). *Jurnal Dedikasi*, 22(2), 105. <https://doi.org/10.31293/ddk.v22i2.5860>

- Kadji, Y. (2015). Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik. In UNG Press Gorontalo Anggota IKAPI (Issue 1).
- Niken, P.S., Mayarni. (2021) Inovasi Pelayanan Publik Menuju Smart City Madani di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru. Reformasi, 11(2), 110.
<https://www.researchgate.net/publication/361091181>
- Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK
Portal Badan Kepegawaian Negara : <http://www.bkn.go.id>
Portal Kantor Regional XII BKN Pekanbaru : <http://pekanbaru.bkn.go.id>
- Ramdhani, A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. Jurnal Publik, 11(1412-7083), 1-12.
- Rovinus, L. K, dkk, (2021). Implementasi Kebijakan Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Otomatis Berbasis Less-Paper di BKD Kab. Timur Tengah Utara. Jurnal Administrasi dan Demokrasi, 2(1)
- Sudarmin. (2016). Implementasi Sistem Pelayanan Kepegawaian (SAPK) di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Utara (Kajian Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemanfaatan SAPK). In Kolesksi perpustakaan Universitas Terbuka.
- Sugiyono, (2014), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Method), Bandung: Alfabeta
- Surat Edaran Deputy Mutasi Kepegawaian BKN Pusat Nomor 3-26-30/v 108-9/99 Tentang Proses Pelayanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun PNS di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru
- Ventica, C. (2021). Efektivitas Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (Sapk) Dalam Pengurusan Dokumen Kepegawaian Pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. 1-105.
- Wahab, S. A. (2014). Analisis Kebijakan. Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. (2002) Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Penerbit Media Pressindo. (Anggota IKAPI).