

IMPLEMENTASI PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA NOMOR 25 TAHUN 2013 TENTANG KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN MAHAKAM ULU

Yogi Dirgantara¹, Masjaya², Adam Idris³

¹²³ Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Mulawarman

Alamat Korespondensi : masjaya@fisip.unmul.ac.id

Abstract: The purpose of this study is to know and describe the implementation of the Regulation of the Head of the State Civil Service Agency Number 25 of 2013 concerning the promotion of civil servants in Mahakam Ulu Regency. The research includes descriptive research with a qualitative approach, the data used are primary data and secondary data and processed with interactive model analysis. The results showed that the implementation of policies in aspects of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure in its implementation has not run optimally. Supporting factors for this policy are the support from the Mahakam Ulu Regency Government in the promotion process, especially the special budget for employees, and the existence of facilities and infrastructure that support the work needed by employees so that they can help overcome problems. Inhibiting factors are the unavailability of the Credit Score Assessment Team in the promotion process, especially certain functional positions in Mahakam Ulu, and the placement of employees not by certain functional positions.

Keyword: promotion, equalization of rank, functional position, bureaucratic structure

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawain Negara Nomor 25 Tahun 2013 tentang kenaikan pangkat PNS di Kabupaten Mahakam Ulu. Penelitian termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, data yang digunakan yaitu data primer dan data skunder serta diolah dengan analisis model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pada aspek komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaannya belum berjalan secara optimal. Faktor pendukung kebijakan ini adalah adanya dukungan dari Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu dalam proses kenaikan pangkat khususnya anggaran khusus

pegawai, adanya sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan yang dibutuhkan pegawai sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan-permasalahan. Faktor Penghambat yaitu ketidakterediaan Tim Penilai Angka Kredit dalam proses kenaikan pangkat khususnya jabatan fungsional tertentu di Mahakam Ulu dan penempatan pegawai tidak sesuai dengan jabatan fungsional tertentu.

Kata kunci: kenaikan pangkat, penyetaraan pangkat, jabatan fungsional, struktur birokrasi

Pendahuluan

Membentuk Birokrasi yang professional dan dinamis adalah dalam rangka mendukung kinerja pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien, sehingga diperlukan penyederhanaan Birokrasi melalui kebijakan peyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Pada tahun 2021 dikeluarkan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Penyetaraan jabatan ini merupakan proses penyerdahaan Birokrasi dan pemeirntah dalam hal ini Kementerian PABRB mendorong semua instansi Pembina untuk melakukan penyelarasan kelas jabatan dan standarisasi tunjangan jabatan fungsional. Hal tersebut dimaksudkan mengingat kondisi saat ini masih terdapat jabatan fungsional yang belum ditetapkan kelas jabatan dan tunjangan jabatannya. Langkah penguatan jabatan fungsional ini merupakan tindak lanjut dari keinginan Pemerintah Pusat terkait penyederhanaan jabatan pengawas dan administrator. Tujuan dari kebijakan ini yaitu terbentuknya aparatur yang berkualitas. Oleh sebab itu salah satu upaya pengembangan Sumber Daya Manusia adalah melakukan pemetaan jabatan administrator dan pengawas yang akan dialihkan menjadi jabatan fungsional untuk memangkas rantai birokrasi yang panjang. Transformasi ini kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian PANRB untuk melakukan penataan jabatan fungsional di berbagai aspek hal tersebut tertian dalam Permenpan RB No. 13/2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Salah satu Kabupaten yang menjadi kelompok sasaran dari kebijakan tersebut adalah Kabupaten Mahakam Ulu yang saat ini memiliki komposisi komposisi Jabatan Fungsional sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 1
Rekapitulasi Jabatan Fungsional Berdasarkan Golongan di Kabupaten Mahakam Ulu

No.	Golongan	Jumlah
1	IV	25
2	III	224
3	II	122
4	I	0
Jumlah		371

Sumber Data : BKPP Mahakam Ulu, 2021.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah pejabat fungsional adalah 371 orang dari 1.107 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Kabupaten Mahakam Ulu. Jabatan fungsional tersebut terdiri atas berbagai macam jenis jabatan fungsional di antaranya tenaga kesehatan, tenaga teknis pertanian, tenaga perencana, tenaga analis dan lain-lain. Pelaksanaan penilaian angka kredit sebagai salah satu syarat kenaikan pangkat berdasarkan Perka BKN No. 25 Tahun 2013 tentang kenaikan pangkat bahwa untuk mendapatkan nilai angka kredit harus dinilai oleh tim Penilai Angka Kredit (PAK). Kondisi saat ini di Kabupaten Mahakam Ulu belum tersedianya tim Penilai Angka Kredit di berbagai jabatan fungsional kecuali tenaga pendidikan (guru). Saat ini pejabat fungsional yang tidak memiliki tim penilai angka kredit tidak dapat mengajukan kenaikan pangkat akibat dari keadaan tersebut. Adapun pilihan lainnya adalah pejabat fungsional yang tidak memiliki tim penilai angka kredit harus mencari tim penilai dari luar Kabupaten Mahakam Ulu dan itu pun tergantung dari tata aturan yang di berlakukan pada daerah yang menyediakan tim angka kredit.

Sejak diberlakukannya peraturan tentang penyetaraan jabatan struktural ke fungsional, Kabupaten Mahakam Ulu melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) melakukan pemetaan jabatan yang dapat disetarakan. Namun jika ditinjau dari kesiapan berupa sosialisasi serta tata aturan terkait penyetaraan jabatan, pendapatan pejabat yang disetarakan serta jabatan penyetaraan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan belum sepenuhnya dilakukan. Kondisi ini diperparah lagi dengan banyaknya pejabat struktural yang akan fungsionalkan tidak memahami tugas dan fungsi dari jabatan yang akan diembannya kelak. Berangkat dari kondisi empirik tersebut, tulisan ini akan mengkaji tentang implementasi Perka BKN No. 25 Tahun 2013 di Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu.

Kerangka Teori

Kebijakan Publik

Kebijakan publik menurut (Wahab, 2008) seperti yang dikutip oleh Aprilia, Noor dan Kalalinggi (2021) adalah keputusan yang diambil oleh pejabat pemerintah atau otoritas resmi negara yang diimplementasikan secara konsisten oleh pemangku kepentingan (stakeholder) yang memberikan nilai bagi Masyarakat. Hamdi (2014:33-34) mengatakan bahwa kebijakan publik atau yang lebih dikenal dengan kebijakan pemerintahan adalah hal umum yang dijumpai dan merupakan gejala yang tidak bisa dihindari. Kebijakan publik adalah hasil atau out put penyelenggaraan pemerintahan negara. Hasilnya selain peraturan perundang-undangan bisa juga berupa barang-barang public atau pelayanan publik.

Implementasi Kebijakan Publik

Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab, 1997) “implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan / sasaran yang ingin dicapai dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasi. Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan

tertentu, biasanya diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian output kebijaksanaan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksana, kesediaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata baik yang dikehendaki atau yang tidak dari output tersebut, oleh badan-badan yang mengambil keputusan dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau upaya untuk melakukan perbaikan) terhadap undang-undang/peraturan yang bersangkutan”.

Pendapat lain dapat dikemukakan oleh Meter dan Horn dalam (Priyanto & Noviana, 2018) yang menyatakan bahwa “Policy implementation encompasses those by public and private individuals (and groups) that are directed decisions. Hal tersebut berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan oleh individu dan kelompok pemerintah dan swasta yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dan sasaran yang menjadi prioritas dalam keputusan kebijakan.” Jika dimaknai lebih jauh implementasi kebijakan tidak terbatas pada tindakan birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan namun dari itu juga berlanjut dengan jaringan kekuatan politik sosial ekonomi yang mempengaruhinya.

Sementara itu Widodo seperti yang dikutip oleh Romawan (2019) mengatakan bahwa implementasi kebijakan publik adalah salah satu tahapan dalam proses kebijakan publik, sekaligus studi yang sangat krusial. Implementasi kebijakan dikatakan krusial karena meskipun kebijakan yang ada sudah baik, namun jika implementasinya tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik, maka tujuan kebijakan tidak bisa tercapai.

Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.25 Tahun 2013 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat pegawai negeri sipil adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian pegawai negeri sipil terhadap negara. Kenaikan pangkat tersebut dimaksudkan agar PNS meningkatkan kinerja dan pengabdianya

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Ada dua jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis model interaktif menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014).

Hasil dan Pembahasan

1.Implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 25 Tahun 2013 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Mahakam Ulu

A.Komunikasi

Elemen penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik salah satunya adalah komunikasi. Hal tersebut karena isi kebijakan harus dapat disampaikan kepada pihak-pihak atau kelompok sasaran/target group dengan baik. Apabila penyampaian isi suatu kebijakan tidak jelas, maka tidak akan dapat memberikan pemahaman dengan baik dan hal tersebut akan menjadikan tujuan dan

sasaran kebijakan tidak akan dapat tercapai bahkan ada kemungkinan akan terjadi suatu penolakan atau resistensi dari kelompok sasaran/target group.

Menurut Edward dalam (Winarno, 2007) “komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada organisasi dan/atau publik dan sikap serta tanggapan dari para pihak yang terlibat. Sedangkan pengertian komunikasi itu sendiri merupakan proses penyampaian informasi dari komunikasi kepada komunikan. Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat dan konsisten”. Oleh karena itu dalam fase ini ada tiga tahapan yang akan dilalui yaitu penyaluran kejelasan dan konsistensi. Apabila dalam tahapan ini dilakukan dengan baik maka akan menghasilkan implementasi yang baik pula. Hal tersebut dikarenakan jika adanya kejelasan yang diterima oleh kelompok sasaran sehingga tidak membingungkan dalam pelaksanaannya, dan adanya konsistensi yang diberikan pelaksanaan kebijakan.

1. Transmisi

Menurut Edward III dalam (POSANGI et al., 2020) bahwa “transmisi merupakan persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif, yaitu bahwa para pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus ditransmisi atau diteruskan kepada para pelaksana sebelum keputusan-keputusan dan perintah-perintah itu diikuti. Oleh karena itu, sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan kebijakan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Semakin cermat keputusan-keputusan dan perintah-perintah pelaksanaan ditransmisikan atau diteruskan kepada mereka yang harus melaksanakannya, maka semakin tinggi probabilitas keputusan-keputusan dan perintah-perintah pelaksanaan tersebut dilaksanakan”.

Proses penyampaian informasi mengenai Perka BKN No. 25 Tahun 2013 dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi secara langsung melalui rapat-rapat. Tujuan yang direncanakan Kabupaten Mahakam Ulu dalam proses penyampaian informasi adalah untuk memberikan pengetahuan, pemahaman kepada pegawai, oleh karena itu dibutuhkan suatu penyampaian informasi yang jelas, mudah dimengerti dan mudah dipahami agar pelaku usaha yang menerimanya bisa mudah mengerti dan paham akan maksud dari kebijakan tersebut.

Perihal yang menjadi hambatan dalam mentransmisikan perintah-perintah tersebut yang dilakukan oleh bagian kepegawaian disebabkan karena (1) tidak adanya tingkat persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional tertentu Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), (2) koordinasi dan kerjasama antara instansi terkait dengan instansi dalam rangka keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik, dan (3) penyampaian informasi melalui sosialisasi tentang kebijakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dilaksanakan melalui hirarki birokrasi yang berlapis-lapis. Birokrasi dengan struktur yang ketat dan cenderung hirarkis akan mempengaruhi tingkat efektifitas komunikasi kebijakan yang dijalankan. Implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) membutuhkan

mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur lembaga sehingga diperlukan adanya koordinasi yang baik. Adanya persamaan persepsi, pola pikir, dan tindakan dalam memahami kebijakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa komunikasi dalam rangka penyampaian mengenai standar dan tujuan kebijakan bahwa tidak hanya kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan tetapi kegiatan bimbingan teknis juga sebaiknya dilakukan secara berkala dalam rangka pembinaan karir jabatan fungsional. Tetapi jika masih dirasa perlu untuk dilakukannya sosialisasi, maka pelaksanaannya dapat dilakukan lebih dari satu kali dalam setahun. Pelaksanaan sosialisasi maupun bimtek sebaiknya secara langsung diberikan kepada seluruh pegawai dan tim penilai jabatan fungsional dan tidak melalui hirarki yang berlapis-lapis agar pemahaman dapat diterima secara merata dan menyeluruh sehingga mempermudah dalam mengkoordinasi jalur-jalur jabatan fungsional khususnya Jabatan Fungsional Tertentu (JFT). Komunikasi dengan penyampaian informasi melalui sosialisasi tentang kebijakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dilaksanakan melalui hirarki birokrasi yang berlapis-lapis. Distorsi dapat terjadi jika jenjang komunikasi kebijakan terlalu jauh jaraknya sehingga saluran komunikasi yang digunakan tidak sempurna, maka implementasi kebijakan tersebut dapat dilakukan melalui diklat, sosialisasi, workshop, maupun bimtek. hal ini akan semakin memperbesar peluang pelaksana kebijakan, semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut diterima secara akurat.

2.Kejelasan

Informasi yang jelas menjadi faktor keberhasilan dalam penyampaian informasi, dengan informasi yang jelas pula dapat menyebabkan maksud dan tujuan dalam suatu program dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Informasi haruslah terbuka dan menyeluruh kepada semua pihak yang membutuhkan. Pada tahap ini adanya Sistem informasi Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dimanfaatkan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengguna suatu peraturan dalam memperoleh informasi dan perkembangan suatu peraturan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), sehingga dapat melaksanakan kegiatannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Penelitian ini menemukan bahwa kondisi minimnya sistem informasi tentang peraturan kenaikan pangkat menyebabkan ketidakjelasan dalam komunikasi yang mengakibatkan salah dalam menginterpretasikan maksud dan tujuan suatu peraturan. Menurut (MANGINDAAN et al., 2020) “ketidakjelasan juga dipengaruhi oleh kompleksitas suatu peraturan, sehingga semakin kompleks suatu peraturan, apalagi tidak didukung oleh sistem informasi jabatan yang akurat, maka akan semakin besar kemungkinan suatu peraturan tersebut tidak diimplementasikan dengan tepat. Oleh karena itu, suatu peraturan baik yang kompleks dan rumit maupun yang sederhana sebaiknya dijabarkan dalam ketentuan yang rinci dan jelas agar tidak menimbulkan interpretasi ganda dari pelaksana suatu peraturan terhadap kelompok sasaran”.

3.Konsistensi

Konsistensi dan kejelasan perintah adalah hal penting dalam melakukan komunikasi, walaupun perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi ada bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para implementor dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

Konsistensi ditujukan untuk menjaga kinerja aparatur agar tetap pada jalur yang sesuai dengan isi dari kebijakan. Pelaksanaan kerja yang sesuai dengan prosedur akan menghasilkan kualitas kerja yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan, ketidakkonsistenan peraturan tersebut hanya untuk kasus tertentu yang bersifat insidental saja yang memerlukan penanganan yang lebih fokus dan keputusan diambil juga berdasarkan suatu peraturan pimpinan instansi. Pembina dalam rangka penyesuaian suatu peraturan yang berlaku. Hal ini juga dibenarkannya sebagai kelemahan instansi pembina dalam penilaian dan penetapan angka kredit, karena belum siapnya SDM yang handal dalam hal ini tim penilai dalam hal ini tidak tersedianya Tim PAK di Kabupaten Mahakam Ulu. Selain kondisi-kondisi terhadap masalah komunikasi tersebut di atas juga karena kurang dukungan dari pejabat tingkat atas dalam memberikan arahan untuk memperlancar implementasi suatu peraturan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT).

Komunikasi yang berjalan dalam implementasi kebijakan Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 tentang kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Mahakam Ulu dijelaskan dengan transmisi komunikasi disampaikan secara langsung melalui pelatihan, workshop dan seminar atau secara langsung. Komunikasi yang dilakukan dalam kebijakan dijelaskan dengan transmisi informasi, kejelasan komunikasi dan konsistensi yang berhubungan dengan sikap, persepsi, dan respon dari pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu sebagai pelaksana untuk memahami dengan jelas dan benar terhadap mekanisme dan pedoman yang harus dilaksanakan.

B.Sumber Daya

Keberadaan Sumber daya merupakan kebutuhan yang harus dilaksanakan pada setiap organisasi, hal ini dapat dilakukan apabila terjadi interaksi yang sinergis, sistematis dan terencana atas dasar kemitraan. Pengembangan sumber daya dalam Perka BKN 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu diarahkan pada pengembangan sumber daya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang akan mengalami kenaikan pangkat khususnya Jabatan Fungsional Tertentu (JFT).

Pengembangan sumber daya aparatur bertujuan agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terus berjalan secara dinamis dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Pengembangan tersebut diterapkan agar aparatur mampu beradaptasi dengan baik terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Hal ini dikarenakan untuk mendukung jalannya implementasi tersebut dibutuhkan suatu sumber daya yang optimal baik itu sumber daya manusianya maupun sumber daya finansial. Sumber daya manusia berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif. Menurut Edward dalam (Tangkilisan, 2003) “sumber daya dikatakan baik dilihat dari sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas. Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Ketersediaan staf beserta kualitas dalam penelitian ini adalah tentang ketersediaan satuan tugas yang dapat digunakan untuk menggantikan tugas tertentu dari implementor terhadap implementasi kebijakan”.

Alur dan mekanisme dari proses kenaikan pangkat di Kabupaten Mahakam Ulu dijelaskan bahwa usulan dari kantor BKPP selaku instansi kepegawaian mengirim edaran kenaikan pangkat per periode April dan Oktober berupa fisik yang dikirim ke semua instansi dan Soft file yang dikirim via WA grup kepegawaian yang

di dalam grup tersebut ada Kasubbag Kepegawaian yang menangani dan mengurus urusan semua pegawai di Instansi termasuk kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalamnya. Setelah dari kasubbag kepegawaian di instansi jika ada salah satu Pegawai Negeri Sipil (PNS) nya yang akan naik pangkat langsung berkordinasi ke BKPP bidang Kepangkatan, dan melengkapi persyaratan yang sudah ada dalam edaran tersebut. Selanjutnya dari bidang kepangkatan akan menginput ke dalam system yang SAPK. Setelah itu akan di input lagi berkasnya menggunakan aplikasi Docudigital. Jadi tidak ada lagi berkas fisik yang kita antar ke provinsi atau kantor regional. Setelah itu hanya menunggu info dari kanreg (kantor regional) apakah berkas disetujui (ACC) atau BTL (Berkas Tidak Lengkap) kalau BTL ini masih bisa diperbaiki dengan melengkapi kekurangan berkas melalui Docudigital. Kalau sudah TMS (tidak memenuhi syarat) maka akan diproses pada periode berikutnya.

Pelaksanaan proses kepangkatan di Kabupaten Mahakam Ulu didukung oleh sumber daya manusia. Tetapi saat ini teknologi yang semakin maju membuat pemerintah berorientasi pada tata kelola pemerintahan yang sudah digital. Tetapi hal itu juga didukung oleh sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menemukan bahwa sumberdaya dari SDM belum cukup optimal dalam menunjang berjalannya implementasi kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu. Hal ini disebabkan oleh masih kurangnya sumberdaya manusia dan anggaran sebagai pemeran utama dalam menjalankan tugasnya dalam melaksanakan implementasi peraturan ini. SDM belum cukup optimal dalam menunjang berjalannya implementasi kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu” Hal ini disebabkan oleh masih kurangnya sumberdaya manusia dan anggaran sebagai pemeran utama dalam menjalankan tugasnya dalam melaksanakan implementasi peraturan ini.

C. Disposisi

Salah satu faktor yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan adalah sikap implementor, hal ini dimaksudkan jika aparatur setuju dengan isi dari kebijakan maka para implementor akan melaksanakan kebijakan dengan baik, namun jika pandangan aparatur pelaksana berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan dapat mengalami masalah sehingga akan dapat menghambat tercapainya program yang telah dibuat. Sikap pelaksana dalam implemenasi sebuah kebijakan merupakan kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan suatu kebijakan. Jika implementasi kebijakan berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan namun lebih jauh dari itu mereka akan mempunyai kemampuan untuk menjalankan kebijakan itu.

Disposisi dalam pelaksana Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu memuat norma yang menentukan batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh aparatur, dan menentukan cara kerja yang tepat. Keterkaitan dengan kegiatan Diklat fungsional dan teknis untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme bagi analis kepegawaian, diperlukan pembinaan dan pengembangan kemampuan kemampuan

yang terencana, profesional sesuai kompetensinya dalam standar diklat yang berkualitas. Diklat yang berkualitas tersebut harus tercermin dalam kurikulum diklat yang mengacu pada standar kompetensi jabatan sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional Tertentu (JFT). Kurikulum diklat fungsional diperuntukan untuk Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) keterampilan dan keahlian. Sedangkan kurikulum diklat teknis diimplementasikan dalam jenis program diklat antara lain diklat teknis kenaikan pangkat, diklat teknis kompensasi, diklat teknis tata usaha kepegawaian, diklat teknis disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), diklat teknis pemberhentian dan pensiun, diklat teknis pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), diklat teknis pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) diklat teknis penyusunan analisis jabatan, diklat teknis penyusunan standarisasi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan diklat teknis penilaian dan penetapan angka kredit.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pelaksana suatu peraturan dalam implementasi peraturan tentang kepangkatan khususnya jabatan fungsional tertentu dinilai kurang baik hal ini tergambar bahwa bahwa sikap pelaksana belum memberikan pelayanan kemampuan untuk melakukan pengarahan dan penyuluhan mengenai teknis dan proses administrasi dalam hal pengajuan usul penetapan angka kredit untuk persyaratan kenaikan pangkat serta kurang obyektivitas dalam penilaian prestasi kerja (angka kredit). Namun kenyataannya, kegiatan pembinaan dalam rangka pengembangan karir jabatan fungsional lakukan disaat pejabat bersangkutan membutuhkan arahan dan bimbingan terutama yang menyangkut dalam hal pengumpulan angka kredit.

D.Struktur birokrasi

Implementasi suatu peraturan belum efektif karena ada ketidakefisienan struktur birokrasi. Ada dua karakteristik utama dalam birokrasi yaitu fragmentasi struktur birokrasi dan prosedur kerja atau Standard Operating Procedure (SOP) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari pelaksana suatu peraturan dalam melaksanakan bidang tugasnya. Struktur birokrasi menjelaskan bagaimana kedudukan, tugas, dan fungsi dialokasikan kepada pemerintah terkait kenaikan pangkat khususnya di Kabupaten Mahakam Ulu. Hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara setiap melaksanakan tugasnya dalam implementasi Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu.

Secara keseluruhan ketika arah dan strategi telah ditetapkan, struktur birokrasi telah dibentuk maka hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana melakukan kegiatan atau menjalankan tugas dan fungsinya. Struktur birokrasi merupakan suatu gambar yang menggambarkan tentang jenis atau tipe pembagian bidang-bidang, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang hubungan pekerjaan yang terkait, garis perintah dan tanggung jawab serta rentang kendali sistem pimpinan untuk menerapkan Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam (Putra, 2019) "Standard Operating Procedure (SOP) dapat juga menghalangi implementasi suatu peraturan baru yang membutuhkan cara-cara baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan suatu peraturan. Penggunaan prosedur-prosedur yang dirumuskan pada masa lalu untuk menyelesaikan keadaan yang khusus yang berbeda dengan keadaan prosedur yang

biasa (lazim) itu tidak sesuai dengan keadaan atau program baru. Semakin besar suatu peraturan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang biasa dari suatu organisasi, maka semakin besar pula probabilitas *Standard Operating Procedure (SOP)* menghambat implementasi”.

Hasil penelitian secara keseluruhan menemukan bahwa masalah kepegangatan di Kabupaten Mahakam Ulu masih terdapat masalah birokrasi dalam proses kenaikan pangkat khususnya jabatan fungsional tertentu dimana birokrasi yang berjalan belum memenuhi standar. Hal itu dibuktikan dengan kegiatan yang mendadak dalam proses perubahan atau kenaikan fungsional tertentu bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari usulan, pengajuan sehingga mengakibatkan birokrasi yang tidak sesuai sehingga perencanaan dalam prosesnya sangat tidak optimal. Struktur birokrasi dalam implementasi peraturan ini belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya birokrasi yang berjalan dapat berdampak pada tidak optimalnya implementasi kebijakan Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu, demikian juga segi disposisi sendiri sudah berjalan namun masih ada kekurangan.

Berdasarkan penjelasan implementasi Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan/implementasi kebijakan Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh; pertama, komunikasi yang berjalan belum cukup baik pihak terkait. Kedua, Sumberdaya dalam implementasi kebijakan ini masih kurang. Kurangnya sumberdaya manusia maupun fasilitas pendukung dalam implementasi kebijakan perda ini akan berdampak langsung pada tidak optimalnya pelaksanaan/implementasi kebijakan peraturan terkait. Ketiga, struktur birokrasi dalam implementasi peraturan ini belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya birokrasi yang berjalan dapat berdampak pada tidak optimalnya implementasi kebijakan Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu. Demikian juga disposisi sendiri sudah berjalan masih ada kekurangan. Hal ini dijelaskan bahwa bahwa Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu belum berjalan dengan baik.

Beberapa penelitian yang meneliti tentang kenaikan pangkat PNS bisa dilihat sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Nim (2018) menunjukkan bahwa : “proses implementasi Perka BKN No. 25 Tahun 2013, dilihat dari tahap pengorganisasian, interpretasi dan aplikasi sudah berjalan dengan baik, namun terdapat kendala seperti pelaksanaannya tidak seutuhnya tanpa berkas karena dari tahap Pegawai Negeri Sipil masih menggunakan berkas, hal ini seharusnya menjadi perhatian serius untuk dapat ditingkatkan kembali sehingga murni tanpa berkas mulai dari pegawai hingga ke Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bengkayang, Pemahaman Peraturan tersebut masih rendah serta belum diterapkannya Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) melalui system perangkat keras komputer (hardware) dan perangkat lunak (Software) dan perangkat keras komputer (hardware) yang disediakan”.

Banyaknya kelemahan yang ditemukan dalam kebijakan tersebut juga adanya perilaku kontraproduktif juga terjadi dalam transformasi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh (Daniarsyah, 2020) yang menemukan bahwa : “kebijakan penyederhanaan level birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi, apabila tidak dikelola secara komprehensif menata faktor sumber daya manusia atau individu Pejabat Administrasi dan faktor organisasi. Indikator perilaku kontraproduktif tercermin dari kegagalan seorang individu Pejabat Administrasi dalam memahami proses kerja atau tidak mampu menyesuaikan iklim kerja dalam Jabatan Fungsional. Hal ini, bisa dipahami karena selama ini Pejabat Administrasi memiliki proses kerja disposisional dan manajerial sedangkan Pejabat Fungsional terbiasa dengan iklim kerja yang mengutamakan keahlian melalui penerapan butir butir kegiatan yang sudah terdokumentasikan dengan rinci. Strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif antara lain melakukan pemetaan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi yang memiliki link and match dengan Jabatan Fungsional, melakukan assessment sebagai saringan kualitas input berkarir dalam Jabatan Fungsional terkhusus bagi pegawai yang memiliki usia produktif rentang usia 40 – 55 tahun, melakukan penempatan sesuai dengan kompetensi hasil mapping assessment, melakukan short course pembentukan Jabatan Fungsional sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Fungsional, melakukan monitoring per semester untuk mengetahui progress transformasi jabatan, melakukan perubahan regulasi Jabatan Fungsional dan angka kreditnya, melakukan penataan organisasi implikasi dari transformasi jabatan, melakukan penilaian yang objektif terhadap transformer, melakukan pengembangan kompetensi pegawai pasca transformasi. Pengembangan SDM dilakukan dengan melaksanakan pengembangan organisasi, pengembangan karir, dan pelatihan dan pengembangan”.

Selain beberapa hambatan dan kelemahan dari kebijakan tersebut, hal lain yang menarik dalam kebijakan tersebut juga ditemukan oleh (Permatasari & Ariani, 2021) yang menyimpulkan bahwa : “kesetaraan karir dari jabatan administratif hingga jabatan fungsional mempengaruhi peta jabatan dan kinerja dalam suatu organisasi. Dengan kebijakan ini menurutnya organisasi menjadi lebih dinamis, gesit, efektif dan efisien dengan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, berdaya saing dan unggul”.

Namun dari kebijakan tersebut juga memiliki implikasi hukum yang harus diberikan perhatian jika tidak hati-hati, hal ini sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gumay et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa : “kebijakan ini berlaku bagi instansi pemerintah pusat dan daerah dengan cara menyetarakan jabatan administrator, pengawas dan pelaksana menjadi jabatan fungsional dan menimbulkan implikasi hukum terhadap Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Apartur Sipil Negara yang termasuk didalamnya perubahan terhadap tunjangan kinerja, jabatan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang jabatannya disetarakan”.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 25 Tahun 2013 di Kabupaten Mahakam Ulu dilihat dari komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi belum berjalan secara optimal. Faktor penghambat dalam implementasi peraturan tersebut adalah ketidaktersediaan Tim PAK dalam proses kenaikan pangkat khususnya jabatan fungsional tertentu di Mahakam Ulu dan penempatan pegawai tidak sesuai dengan jabatan fungsional tertentu. Rekomendasi yang dapat diberikan dalam permasalahan ini adalah perlu dilakukan peningkatan sosialisasi, selain itu perlu adanya peningkatan SDM dari sisi kualitas melalui pelatihan dan peningkatan Pendidikan, kemudian perlu adanya peningkatan intensitas program pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pada jabatan fungsional tertentu, khususnya diklat teknis dan diklat fungsional untuk meningkatkan kompetensi pada jabatan fungsional tertentu yang bersangkutan. Selain hal tersebut diperlukan adanya penataan ulang (pemetaan jabatan) terhadap distribusi di masing-masing OPD yang disesuaikan dengan formasi yang didasarkan atas beban kerja, bukan didasarkan atas jumlah pegawai yang tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, Eka Zumaida; Noor, Muhammad dan Kalalinggi, Rita. 2021. IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI KUTAI KARTANEGARA NOMOR 7 TAHUN 2012 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN (PATEN) DI KANTOR CAMAT LOA JANAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA. *Jurnal Paradigma*, Vol. 10, No.2:1-12.
- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1).
- Gumay, M. F., Sudrajat, T., & Hartini, S. (2021). KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI YANG BERIMPLIKASI PENATAAN JABATAN MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA. *Soedirman Law Review*, 3(1).
- Hamdi, Muchlis.2014. Kebijakan Publik: Teori, Analisis dan Partisipasi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- MANGINDAAN, M., LIANDO, D., & LENGKONG, J. (2020). Implementasi Kebijakan Pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu Analis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(86).
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Nim, L. I. (2018). IMPLEMENTASI PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA NOMOR 25 TAHUN 2013 DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BENGKAYANG. *PUBLIKA-Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(3).

- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). PENYETARAAN POLA KARIER PASCA JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- POSANGI, H. A., LENGKONG, F., & DENGO, S. (2020). Komunikasi Dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Dilakukan Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(94).
- Priyanto, H., & Noviana, N. (2018). Analisis Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 45 Tahun 2015. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 1–9.
- Putra, H. P. (2019). IMPLEMENTASI PERATURAN PRESIDEN NOMOR 87 TAHUN 2016 TENTANG SATUAN TUGAS SAPU BERSIH PUNGUTAN LIAR DI PROVINSI JAWA TIMUR. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 27–45.
- Romawan, Victor. 2019. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ALOKASI DANA GERAKAN DESA MEMBANGUN DI KECAMATAN BAHAU HULU KABUPATEN MALINAU PROVINSI KALIMANTAN UTARA. *Jurnal Paradigma*. Vol.8, No.2:87-95.
- Tangkilisan, H. N. S. (2003). *Kebijakan Publik Yang Membumi*. YPAPI & Lukman Offset.
- Wahab. (1997). *Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi Keimplementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta, Penerbit PT Bumi Aksara.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. Med Press (Anggota IKAPI).