

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Claudio Jeschri Nicky Kambey¹⁾, Maria H. Pratiknjo²⁾, Shirley Y. V. I. Goni³⁾

^{1),2),3)}Universitas Sam Ratulangi

Email: kambeyclaudio@gmail.com¹⁾, mariapratiknjo31@gmail.com²⁾,
segon.unsrat@gmail.com³⁾

Abstract: *This study examines the implementation of the civil servant (PNS) promotion policy at the Regional Personnel Agency (BKD) of North Sulawesi Province. This study focuses on three main aspects: organization, application, and policy interpretation, with the aim of determining the extent to which the policy is implemented effectively and consistently within the BKD. The research method used was qualitative, with in-depth interviews conducted with relevant parties, including the Head of the BKD, the Head of the Division of Mutation and Employee Status, and administrative operators. The analysis was conducted using a descriptive and interpretive approach based on policy implementation theory. The results show that the organizational aspect has supported policy implementation through a clear structure and good internal coordination, despite obstacles such as limited human resources and high workloads. In terms of application, the submission process, file verification, and promotion determination proceeded according to procedure, but still requires more intensive monitoring, document digitization, and technical guidance for regional officials to make the process more efficient and accurate. The interpretation aspect shows that officials understand the policy quite well, supported by internal socialization and written guidelines. However, there are differences in understanding of several minor provisions, so more intensive socialization and more precise implementation guidelines are needed. Based on these conclusions, this study offers several strategic recommendations, including improving human resource capacity, optimizing inter-unit coordination, developing a document monitoring and digitization system, and conducting regular outreach and technical guidance. Implementing these recommendations is expected to improve the effectiveness, consistency, and accountability of promotion policies at the Regional Personnel Agency (BKD) of North Sulawesi Province.*

Keywords: *Civil Servant Policy, Promotion, Implementation, BKD North Sulawesi, Personnel Administration.*

Abstrak: Penelitian ini membahas implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Fokus penelitian meliputi tiga aspek utama, yaitu organisasi, aplikasi, dan interpretasi kebijakan, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana kebijakan tersebut diterapkan secara efektif dan konsisten di lingkungan BKD. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik wawancara mendalam kepada pihak-pihak terkait, termasuk Kepala BKD,

Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian, serta operator administrasi. Analisis dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan interpretatif berdasarkan teori implementasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek organisasi telah mendukung pelaksanaan kebijakan melalui struktur yang jelas dan koordinasi internal yang baik, meskipun terdapat kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia dan beban kerja yang tinggi. Pada aspek aplikasi, proses pengusulan, verifikasi berkas, dan penetapan kenaikan pangkat berjalan sesuai prosedur, tetapi masih perlu pemantauan yang lebih intensif, digitalisasi dokumen, dan bimbingan teknis untuk perangkat daerah agar proses lebih efisien dan akurat. Aspek interpretasi menunjukkan bahwa aparatur memahami kebijakan dengan cukup baik, didukung oleh sosialisasi internal dan pedoman tertulis, namun terdapat variasi pemahaman pada beberapa ketentuan minor sehingga diperlukan penguatan sosialisasi dan pedoman implementasi yang lebih aplikatif. Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa saran strategis, antara lain peningkatan kapasitas SDM, optimalisasi koordinasi antarunit, pengembangan sistem monitoring dan digitalisasi dokumen, serta pelaksanaan sosialisasi dan bimbingan teknis secara berkala. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, konsistensi, dan akuntabilitas pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat di lingkungan BKD Provinsi Sulawesi Utara.

Kata Kunci: Kebijakan PNS, Kenaikan Pangkat, Implementasi, BKD Sulawesi Utara, Administrasi Kepegawaian.

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur aparatur negara yang memiliki peranan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Keberadaan PNS tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya aparatur negara harus dilakukan secara profesional melalui sistem manajemen kepegawaian yang terencana dan terintegrasi. Salah satu aspek penting dalam manajemen kepegawaian tersebut adalah pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil melalui mekanisme kenaikan pangkat. Dalam sistem administrasi pemerintahan modern, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya aparatur yang dimiliki oleh suatu negara. Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), memiliki peran penting dalam melaksanakan kebijakan publik serta memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Oleh karena itu, pengelolaan karier PNS harus dilakukan

secara sistematis dan berkelanjutan agar mampu menciptakan aparatur yang kompeten, profesional, dan berintegritas.

Salah satu instrumen penting dalam pengelolaan karier aparatur negara adalah sistem kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerja, masa pengabdian, serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Selain sebagai bentuk penghargaan, kenaikan pangkat juga menjadi bagian dari sistem motivasi kerja bagi aparatur negara agar terus meningkatkan kinerja dan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, kenaikan pangkat memiliki fungsi strategis dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan berbasis kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti yang menyatakan bahwa sistem pembinaan karier aparatur negara merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kualitas birokrasi serta mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Sedarmayanti menegaskan bahwa *“pengembangan karier pegawai melalui sistem kepegangatan yang jelas dan transparan akan mendorong peningkatan motivasi kerja serta profesionalisme aparatur pemerintah”* (Sedarmayanti, 2017).

Dalam kerangka kebijakan publik, pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS merupakan bagian dari sistem manajemen Aparatur Sipil Negara yang diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Regulasi tersebut mengatur secara rinci mengenai mekanisme kenaikan pangkat, persyaratan administratif, serta prosedur pengusulan dan penetapan kenaikan pangkat bagi PNS. Melalui pengaturan tersebut diharapkan proses kenaikan pangkat dapat dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel.

Namun demikian, dalam praktiknya implementasi kebijakan tersebut seringkali menghadapi berbagai tantangan administratif maupun organisatoris. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas peraturan yang dibuat, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan oleh organisasi pelaksana. Charles O. Jones menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses yang kompleks yang melibatkan berbagai aktivitas organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan nyata. Jones menyatakan bahwa *“policy*

implementation involves the organization of resources, the interpretation of policy directives, and the application of those directives in concrete administrative actions” (Jones, 1984).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan teknis suatu kebijakan, tetapi juga menyangkut bagaimana organisasi pemerintah menyiapkan struktur, sumber daya, serta mekanisme kerja yang mampu mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut secara efektif. Apabila organisasi pelaksana tidak memiliki kapasitas yang memadai, maka kebijakan yang telah dirumuskan dengan baik sekalipun tidak akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks pelaksanaan kebijakan kepegawaian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS masih menghadapi berbagai permasalahan di berbagai daerah di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno menunjukkan bahwa proses administrasi kenaikan pangkat di lingkungan pemerintah daerah seringkali mengalami keterlambatan akibat ketidaksiapan administrasi pegawai serta kurangnya koordinasi antara unit kerja yang mengusulkan kenaikan pangkat dengan instansi yang memproses administrasi tersebut. Sutrisno menyatakan bahwa *“kendala utama dalam pelaksanaan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil adalah keterlambatan pengusulan berkas serta kurangnya kelengkapan administrasi yang menyebabkan proses verifikasi menjadi lebih lama”* (Sutrisno, 2020).

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Pratiwi yang menyatakan bahwa proses implementasi kebijakan kepegawaian di tingkat daerah masih menghadapi berbagai kendala administratif, terutama berkaitan dengan pengelolaan data pegawai serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang belum sepenuhnya optimal. Menurut Pratiwi, *“ketidaksesuaian data kepegawaian serta kurangnya pemahaman pegawai terhadap prosedur administrasi menjadi faktor yang sering menghambat proses pelayanan kepegawaian di pemerintah daerah”* (Pratiwi, 2021).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kapasitas organisasi pelaksana, pemahaman aparatur terhadap kebijakan, serta mekanisme administrasi yang digunakan dalam proses pelayanan kepegawaian. Permasalahan tersebut juga dapat

ditemukan dalam pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah, termasuk di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan manajemen kepegawaian, BKD Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa kebijakan kenaikan pangkat PNS dapat dilaksanakan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Proses kenaikan pangkat PNS di lingkungan pemerintah provinsi melibatkan berbagai tahapan administratif yang cukup kompleks, mulai dari pengusulan oleh perangkat daerah, verifikasi berkas oleh BKD, hingga penetapan keputusan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam pelaksanaannya, proses kenaikan pangkat PNS di BKD Provinsi Sulawesi Utara tidak terlepas dari berbagai tantangan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut di lapangan. Dari sisi organisasi, pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat memerlukan koordinasi yang baik antara BKD dengan perangkat daerah sebagai unit kerja asal pegawai yang mengusulkan kenaikan pangkat. Namun dalam praktiknya, proses koordinasi tersebut seringkali menghadapi kendala, seperti keterlambatan pengusulan berkas dari perangkat daerah serta ketidaksesuaian data administrasi pegawai yang harus diverifikasi kembali oleh BKD. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi dan sistem administrasi kepegawaian sangat menentukan kelancaran proses implementasi kebijakan.

Selain itu, implementasi kebijakan kenaikan pangkat juga dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan tersebut dipahami dan ditafsirkan oleh para pelaksana maupun oleh pegawai yang menjadi sasaran kebijakan. Dalam beberapa kasus, masih ditemukan pegawai yang kurang memahami persyaratan administratif yang harus dipenuhi dalam pengusulan kenaikan pangkat, seperti kelengkapan dokumen kepegawaian, penilaian kinerja, maupun persyaratan pendidikan dan masa kerja. Kurangnya pemahaman tersebut seringkali menyebabkan berkas usulan kenaikan pangkat harus dikembalikan untuk diperbaiki, sehingga memperlambat proses pelayanan administrasi kepegawaian.

Di sisi lain, penerapan kebijakan kenaikan pangkat dalam kegiatan operasional juga menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan mekanisme pelayanan administrasi kepegawaian. Proses verifikasi berkas yang cukup kompleks serta kebutuhan

untuk memastikan kesesuaian data pegawai dengan ketentuan yang berlaku seringkali menyebabkan proses administrasi memerlukan waktu yang cukup lama. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang belum sepenuhnya optimal juga dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan administrasi kenaikan pangkat bagi PNS.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS tidak hanya berkaitan dengan keberadaan regulasi yang mengatur proses tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan organisasi pelaksana, pemahaman terhadap kebijakan, serta mekanisme penerapan kebijakan dalam kegiatan administratif sehari-hari. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi kebijakan kenaikan pangkat sangat bergantung pada bagaimana BKD sebagai organisasi pelaksana mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, menafsirkan kebijakan secara tepat, serta menerapkannya secara efektif dalam memberikan pelayanan kepada PNS.

Selain itu, perkembangan sistem pemerintahan yang semakin mengarah pada digitalisasi pelayanan publik juga menuntut adanya penyesuaian dalam pengelolaan administrasi kepegawaian. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan data kepegawaian diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses pelayanan administrasi kepegawaian. Namun dalam praktiknya, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia serta infrastruktur teknologi yang tersedia.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil merupakan proses yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek organisasi, administratif, serta teknis. Penelitian mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS di tingkat pemerintah daerah masih relatif terbatas, khususnya yang mengkaji implementasi kebijakan tersebut dengan menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan menurut Charles O. Jones.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) antara kajian teoretis mengenai implementasi kebijakan dengan praktik implementasi kebijakan kepegawaian di tingkat pemerintah daerah, khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk

dilakukan guna menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademik maupun secara praktis terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan pemecahan permasalahan yang terjadi dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan. Demikian pula dengan penelitian mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kajian administrasi publik serta bagi peningkatan kualitas pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah. Oleh karena itu, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian implementasi kebijakan publik, dengan memperkaya pemahaman mengenai bagaimana kebijakan kepegawaian, khususnya kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, diimplementasikan pada tingkat organisasi pemerintah daerah berdasarkan perspektif teori implementasi kebijakan Charles O. Jones.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan kepegawaian, khususnya dalam pelayanan administrasi kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian serta memperbaiki mekanisme pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji implementasi kebijakan publik, khususnya dalam bidang manajemen kepegawaian dan administrasi publik di lingkungan pemerintahan daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep Implementasi Kebijakan

Menurut Jones (1996), implementasi kebijakan merupakan proses untuk mengoperasionalkan suatu program kebijakan melalui serangkaian aktivitas organisasi. Jones menyatakan bahwa implementasi kebijakan pada dasarnya terdiri dari tiga aspek utama yaitu organisasi, interpretasi, dan aplikasi. Jones menjelaskan bahwa: *“Implementation is the set of activities directed toward putting a program into effect, consisting of organization, interpretation, and application.”* (Jones, 1996)

- 1) Aspek pertama dalam proses implementasi kebijakan adalah organisasi (*organization*). Tahap ini berkaitan dengan pembentukan struktur organisasi, penetapan tugas dan tanggung jawab, serta penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan. Pada tahap ini juga dilakukan pembagian kerja antar unit organisasi sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara efektif.

- 2) Aspek kedua adalah interpretasi (*interpretation*). Pada tahap ini kebijakan yang bersifat umum diterjemahkan ke dalam bentuk petunjuk teknis, pedoman operasional, maupun prosedur kerja yang dapat dipahami oleh aparat pelaksana. Proses interpretasi sangat penting karena kebijakan yang tidak dipahami dengan baik oleh pelaksana akan sulit diimplementasikan secara efektif.
- 3) Aspek ketiga adalah aplikasi (*application*). Tahap ini merupakan pelaksanaan kebijakan dalam bentuk program, kegiatan, maupun pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pada tahap ini kebijakan mulai menghasilkan output dan dampak yang dapat dirasakan secara nyata.

Dengan demikian, proses implementasi kebijakan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor politik, sosial, dan organisasi yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan.

2. Konsep Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara secara normatif diatur dalam Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyatakan 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.” (UU No. 5 Tahun 2014).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa ASN merupakan profesi yang terdiri atas dua kategori pegawai, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai ASN yang diangkat secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sementara itu, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja merupakan pegawai ASN yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah.

3. Konsep Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

Kenaikan pangkat merupakan salah satu bentuk pembinaan karier bagi Pegawai Negeri Sipil yang diberikan oleh negara sebagai penghargaan atas prestasi kerja dan

pengabdian pegawai dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Dalam sistem manajemen kepegawaian, kenaikan pangkat menunjukkan peningkatan kedudukan pegawai dalam struktur kepangkatan yang berdampak pada peningkatan tanggung jawab serta hak-hak kepegawaian.

Menurut ketentuan dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara, kenaikan pangkat merupakan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi kerja dan pengabdianya terhadap negara (BKN, 2023).

Salah satu tujuan utama dari kenaikan pangkat adalah memberikan penghargaan atas prestasi kerja pegawai. Pemerintah memandang bahwa pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik serta memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi perlu diberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi agar pegawai tersebut dapat terus meningkatkan kualitas kinerjanya. Selain itu, kenaikan pangkat juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan adanya peluang untuk memperoleh kenaikan pangkat, pegawai negeri sipil diharapkan dapat terdorong untuk bekerja lebih profesional, meningkatkan kompetensi, serta memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kenaikan pangkat merupakan bentuk penghargaan atas pengabdian dan prestasi Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi dan negara (KemenPANRB, 2023).

4. Peran Badan Kepegawaian Daerah dalam Manajemen Kepegawaian

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, perangkat daerah dibentuk untuk membantu kepala daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Daerah merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas membantu kepala daerah dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian (UU No. 23 Tahun 2014).

Selain itu, pengelolaan aparatur sipil negara di Indonesia saat ini dilaksanakan berdasarkan prinsip sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil serta tanpa diskriminasi. Dalam konteks tersebut, Badan Kepegawaian Daerah memiliki

tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh proses manajemen kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sistem merit (UU No. 20 Tahun 2023).

Dengan demikian, peran Badan Kepegawaian Daerah tidak hanya terbatas pada pengelolaan administrasi kepegawaian semata, tetapi juga mencakup pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur agar mampu menjalankan tugas pemerintahan secara profesional, akuntabel, serta berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

5. Kerangka Berpikir

Implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam proses kebijakan publik karena pada tahap inilah kebijakan yang telah dirumuskan diterjemahkan menjadi tindakan nyata dalam praktik pemerintahan. Keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusan kebijakan, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dilaksanakan oleh organisasi yang bertanggung jawab dalam implementasinya.

Menurut Charles O. Jones (1996), implementasi kebijakan merupakan proses yang melibatkan berbagai aktivitas organisasi, interpretasi kebijakan, serta penerapan kebijakan dalam praktik administratif. Jones menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dapat dianalisis melalui tiga aspek utama yaitu *organization* (organisasi), *interpretation* (interpretasi), dan *application* (aplikasi).

Aspek *organization* berkaitan dengan struktur organisasi, pembagian tugas, ketersediaan sumber daya manusia, serta mekanisme koordinasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks penelitian ini, dimensi organisasi berkaitan dengan peran Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, termasuk dalam proses pengusulan dan pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil. Struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang tepat, serta ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS.

Aspek *interpretation* berkaitan dengan bagaimana kebijakan yang telah ditetapkan dipahami, ditafsirkan, dan dijelaskan oleh aparat pelaksana kebijakan. Interpretasi

kebijakan mencakup pemahaman terhadap peraturan, pedoman teknis, serta prosedur pelaksanaan kebijakan yang harus dilaksanakan oleh aparat pemerintah. Dalam penelitian ini, interpretasi kebijakan berkaitan dengan bagaimana aparatur di Badan Kepegawaian Daerah memahami berbagai peraturan mengenai kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, termasuk ketentuan administratif, persyaratan, serta prosedur pengusulan kenaikan pangkat yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Aspek *application* berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dalam praktik nyata. Pada tahap ini kebijakan yang telah dipahami oleh aparat pelaksana diterapkan dalam bentuk tindakan administratif maupun pelayanan publik. Dalam konteks penelitian ini, aplikasi kebijakan berkaitan dengan proses pelaksanaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang meliputi pengusulan berkas kenaikan pangkat, verifikasi dokumen administrasi, serta penetapan keputusan kenaikan pangkat oleh pejabat yang berwenang.

Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Organisasi yang baik akan mendukung pemahaman yang tepat terhadap kebijakan, sementara pemahaman kebijakan yang baik akan mempermudah proses pelaksanaan kebijakan dalam praktik administrasi pemerintahan. Sebaliknya, apabila salah satu dimensi tidak berjalan dengan baik, maka implementasi kebijakan berpotensi mengalami berbagai kendala dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari Charles O. Jones untuk menganalisis bagaimana kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil diimplementasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara melalui tiga dimensi utama yaitu organization, interpretation, dan application. Analisis terhadap ketiga dimensi tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil telah dilaksanakan secara efektif di lingkungan pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut merupakan perangkat daerah yang memiliki kewenangan dan tanggung

jawab dalam pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, termasuk dalam pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, dan analisis data bersifat induktif serta lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali informasi secara mendalam mengenai berbagai aspek yang berkaitan dengan implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, termasuk bagaimana kebijakan tersebut dipahami, dilaksanakan, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena yang terjadi di lapangan. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan penelitian yang bertujuan untuk memusatkan perhatian peneliti terhadap aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan objek penelitian. Fokus penelitian ini disusun berdasarkan teori implementasi kebijakan menurut Charles O. Jones yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama yaitu *organization*, *interpretation*, dan *application*. Berdasarkan teori tersebut, maka fokus penelitian ini meliputi:

1. *Organization* (Organisasi)

Berkaitan dengan aspek organisasi dalam pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang meliputi struktur organisasi, pembagian tugas, serta ketersediaan sumber daya manusia dalam mendukung implementasi kebijakan.

2. *Application* (Aplikasi)

Berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dalam praktik administrasi pemerintahan, seperti proses pengusulan kenaikan pangkat, verifikasi berkas administrasi, serta penetapan keputusan kenaikan pangkat

3. *Interpretation* (Interpretasi)

Berkaitan dengan bagaimana aparatur pelaksana memahami kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, termasuk pemahaman terhadap peraturan, pedoman teknis, serta prosedur yang mengatur pelaksanaan kebijakan tersebut.

Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan individu yang memiliki pengetahuan serta pengalaman yang relevan dengan objek penelitian sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah 9 informan yang terdiri dari:

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara (1 orang)
2. Kepala Badan Kepegawaian Negara XI (1 orang)
3. Kepala Bidang yang menangani kenaikan pangkat PNS (1 orang)
4. Kepala Bidang Mutasi & Status Kepegawaian BKD (1 orang)
5. Operator Kenaikan Pangkat PNS Prov. Sulut (1 orang)
6. Pegawai Negeri Sipil yang sedang atau telah mengurus kenaikan pangkat (4 orang)

Informan-informan tersebut dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui proses wawancara dengan informan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pejabat dan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang terlibat dalam proses pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan sumber tertulis yang berkaitan dengan objek penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi peraturan perundang-undangan, dokumen administrasi kepegawaian, laporan instansi, serta berbagai literatur yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan manajemen kepegawaian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian karena menentukan kualitas data yang diperoleh. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan secara alamiah dengan tujuan memahami fenomena secara mendalam berdasarkan perspektif informan. Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data yang akurat dan relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2022).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan mengamati secara langsung proses administrasi kenaikan pangkat pegawai negeri sipil, mulai dari proses pengusulan, verifikasi dokumen, hingga penetapan keputusan kenaikan pangkat. Observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipatif, yaitu peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas yang diamati tetapi hanya melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang berlangsung.

2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS, termasuk hambatan, mekanisme pelaksanaan, serta interpretasi kebijakan oleh aparatur yang terlibat dalam proses tersebut. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara semi terstruktur, yaitu peneliti menyiapkan pedoman wawancara namun tetap memberikan kesempatan kepada informan untuk menjelaskan secara luas pengalaman dan pandangannya. Teknik wawancara ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kebijakan kenaikan pangkat diimplementasikan di lingkungan pemerintahan daerah.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai:

- Peraturan perundang-undangan tentang kenaikan pangkat PNS
- Data pegawai yang mengajukan kenaikan pangkat
- Arsip administrasi kenaikan pangkat
- Surat keputusan kenaikan pangkat
- Laporan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah

Melalui teknik dokumentasi, peneliti dapat memperkuat data yang diperoleh dari wawancara dan observasi sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan terpercaya.

Teknis Analisis Data

Analisis data merupakan proses penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengolah, menafsirkan, dan menarik kesimpulan dari data yang telah diperoleh. Analisis data dilakukan sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai.

Menurut Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisasi data mentah yang diperoleh dari lapangan. Tujuan reduksi data adalah untuk menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Menurut Miles dan Huberman (2014), reduksi data merupakan proses analisis yang berlangsung secara terus menerus selama penelitian dilakukan. Dalam tahap ini, peneliti menyeleksi data yang berkaitan dengan implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS, khususnya yang berkaitan dengan aspek organization, interpretation, dan application sebagaimana dikemukakan oleh Charles O. Jones dalam teori implementasi kebijakan. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian akan disisihkan sehingga analisis dapat dilakukan secara lebih terarah.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami data dan menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif deskriptif yang menggambarkan proses implementasi kebijakan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi disusun secara sistematis sehingga dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kebijakan tersebut diorganisasikan, ditafsirkan, dan diterapkan oleh aparaturnya pemerintah.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan merupakan hasil interpretasi peneliti terhadap data yang telah dianalisis. Menurut Miles dan Huberman (2014), penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dilakukan secara bertahap selama proses penelitian berlangsung. Kesimpulan yang diperoleh harus terus diverifikasi dengan data di lapangan agar memiliki tingkat validitas yang tinggi. Dalam penelitian ini, kesimpulan ditarik dengan cara menghubungkan data empiris yang diperoleh di lapangan dengan teori implementasi kebijakan dari Charles O. Jones, khususnya mengenai tiga aspek utama implementasi kebijakan yaitu: *Organization* (pengorganisasian kebijakan), *Interpretation* (penafsiran kebijakan), dan *Application* (penerapan kebijakan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara telah dilaksanakan melalui mekanisme administratif yang terstruktur dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan kenaikan pangkat pada dasarnya merupakan bagian penting dari manajemen kepegawaian yang bertujuan memberikan penghargaan atas kinerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil sekaligus menjadi sarana pembinaan karier aparaturnya pemerintah.

Dalam wawancara tersebut, Kepala BKD menjelaskan bahwa BKD memiliki peran utama dalam mengoordinasikan seluruh proses administrasi kenaikan pangkat PNS di lingkungan pemerintah provinsi. Proses tersebut dimulai dari penerimaan usulan kenaikan pangkat dari perangkat daerah, pemeriksaan kelengkapan administrasi, verifikasi dokumen, hingga penyampaian usulan kepada instansi yang berwenang untuk

mendapatkan persetujuan dan penetapan kenaikan pangkat. Ia juga menegaskan bahwa dalam pelaksanaannya BKD selalu berpedoman pada ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang telah diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Dengan adanya dasar hukum tersebut, pelaksanaan kenaikan pangkat diharapkan dapat berjalan secara objektif, transparan, dan sesuai dengan prinsip sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara.

Pernyataan Kepala BKD tersebut diperkuat oleh Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian yang menjelaskan bahwa bidang yang dipimpinnya bertanggung jawab secara teknis dalam mengoordinasikan pengelolaan administrasi kenaikan pangkat. Ia menyampaikan bahwa setiap usulan yang masuk dari perangkat daerah akan terlebih dahulu diperiksa kelengkapannya oleh tim yang berada pada sub bidang yang menangani kenaikan pangkat. Proses pemeriksaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap dokumen yang diajukan telah memenuhi seluruh persyaratan yang ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku. Apabila terdapat kekurangan atau kesalahan dalam dokumen yang disampaikan, maka berkas tersebut akan dikembalikan kepada instansi pengusul untuk diperbaiki dan dilengkapi sebelum diproses lebih lanjut.

Lebih lanjut, Kepala Sub Bidang Kenaikan Pangkat menjelaskan bahwa pada tingkat pelaksanaan teknis, unit kerja yang dipimpinnya berperan langsung dalam melakukan pengelolaan administrasi kenaikan pangkat. Setiap periode kenaikan pangkat, sub bidang tersebut menerima sejumlah usulan dari berbagai perangkat daerah yang kemudian diproses melalui tahapan pemeriksaan dan verifikasi administrasi. Setelah dinyatakan lengkap dan sesuai dengan persyaratan, berkas usulan tersebut kemudian diinput dalam sistem administrasi kepegawaian dan disampaikan kepada pimpinan untuk mendapatkan persetujuan sebelum diteruskan kepada instansi yang berwenang untuk penetapan kenaikan pangkat.

Berdasarkan penjelasan ketiga informan tersebut, dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS di lingkungan BKD Provinsi Sulawesi Utara dilaksanakan melalui mekanisme organisasi yang jelas dengan pembagian tugas

yang terstruktur antara pimpinan, pejabat struktural, dan staf teknis. Selain itu, koordinasi kerja antarunit serta kepatuhan terhadap prosedur administrasi menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa proses kenaikan pangkat dapat berjalan secara tertib dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penelitian mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang difokuskan pada 3 aspek mekanisme utama yaitu aspek organisasi, aspek aplikasi dan aspek interpretasi, dijabarkan sebagai berikut:

1) Aspek Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan penelitian dan observasi yang dilakukan, diketahui bahwa aspek organisasi dalam implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara pada umumnya telah berjalan dengan cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya struktur organisasi yang jelas, ketersediaan sumber daya manusia yang menangani administrasi kepegawaian, serta koordinasi kerja yang dilakukan antara BKD dengan instansi terkait. Ketiga hal tersebut merupakan unsur penting dalam pelaksanaan kebijakan karena organisasi pelaksana memiliki peran utama dalam memastikan bahwa kebijakan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones, organisasi merupakan salah satu komponen penting dalam proses implementasi kebijakan. Jones menjelaskan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada isi kebijakan itu sendiri, tetapi juga pada kemampuan organisasi pelaksana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Organisasi pelaksana harus memiliki struktur kerja yang jelas, pembagian tugas yang teratur, serta dukungan sumber daya yang memadai agar kebijakan dapat diterapkan secara optimal.

1) *Struktur Organisasi*

Struktur organisasi yang menangani administrasi kenaikan pangkat PNS di BKD Provinsi Sulawesi Utara telah disusun secara sistematis melalui pembagian tugas dan tanggung jawab antarunit kerja. Bidang yang menangani mutasi dan status kepegawaian memiliki peran penting dalam mengoordinasikan proses

administrasi kenaikan pangkat, sementara subbagian atau staf teknis bertugas melaksanakan pekerjaan administratif seperti pemeriksaan berkas dan pengelolaan data kepegawaian. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi pelaksana telah memiliki struktur kelembagaan yang jelas dalam mendukung pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS. Struktur organisasi yang jelas memungkinkan setiap pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga proses administrasi dapat berjalan secara lebih tertib dan sistematis. Hal ini sejalan dengan pandangan Jones yang menyatakan bahwa organisasi pelaksana kebijakan harus memiliki struktur yang mampu mendukung pelaksanaan tugas secara efektif agar kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik.

2) *Sumber Daya Manusia*

Selain struktur organisasi, ketersediaan dan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKD, perwakilan BKN Kantor Regional XI, serta para pegawai yang menangani administrasi kenaikan pangkat, diketahui bahwa aparatur yang terlibat dalam pengelolaan kenaikan pangkat di BKD pada umumnya telah memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup mengenai prosedur administrasi kepegawaian. Keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang administrasi kepegawaian sangat penting karena proses kenaikan pangkat PNS melibatkan berbagai tahapan administratif yang harus dilaksanakan secara cermat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, pelaksanaan pelatihan maupun bimbingan teknis yang diikuti oleh pegawai juga menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam mengelola administrasi kenaikan pangkat secara lebih efektif.

Dalam teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi pelaksana kebijakan. Tanpa dukungan aparatur yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai, pelaksanaan kebijakan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

3) *Koordinasi Kerja*

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa koordinasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS. Dalam proses kenaikan pangkat, BKD tidak hanya berkoordinasi secara internal antarunit kerja, tetapi juga melakukan koordinasi dengan berbagai instansi lain, seperti perangkat daerah sebagai instansi pengusul serta Badan Kepegawaian Negara Regional XI sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian. Koordinasi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh proses administrasi kenaikan pangkat dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Melalui koordinasi yang baik, berbagai kendala yang mungkin muncul dalam proses pengusulan dan verifikasi berkas dapat diselesaikan secara lebih cepat dan efektif. Selain itu, koordinasi juga berperan penting dalam menjaga kesesuaian antara prosedur yang dilaksanakan di tingkat daerah dengan ketentuan yang ditetapkan oleh instansi pembina kepegawaian di tingkat nasional.

Dalam perspektif teori Charles O. Jones, koordinasi kerja merupakan bagian penting dari fungsi organisasi dalam implementasi kebijakan. Koordinasi yang baik memungkinkan berbagai unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya koordinasi yang efektif, pelaksanaan kebijakan berpotensi mengalami hambatan karena kurangnya keselarasan dalam pelaksanaan tugas antarunit kerja. Secara keseluruhan, berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian, dapat disimpulkan bahwa aspek organisasi dalam implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS di BKD Provinsi Sulawesi Utara telah menunjukkan kondisi yang cukup mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Struktur organisasi yang jelas, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang administrasi kepegawaian, serta koordinasi kerja yang dilakukan antara berbagai pihak terkait menjadi faktor penting yang mendukung kelancaran proses administrasi kenaikan pangkat. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi pelaksana kebijakan telah menjalankan perannya secara cukup efektif dalam mendukung implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut sejalan dengan

konsep implementasi kebijakan menurut Charles O. Jones yang menekankan bahwa keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi pelaksana dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara terstruktur, profesional, dan terkoordinasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan analisis terhadap aspek organisasi dalam implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, menunjukkan bahwa organisasi pelaksana kebijakan telah memiliki struktur dan mekanisme kerja yang cukup mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang terarah antara pimpinan, pejabat struktural, dan staf teknis memungkinkan setiap tahapan proses administrasi kenaikan pangkat dapat dilaksanakan secara sistematis dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Bidang yang menangani mutasi dan status kepegawaian memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan proses administrasi kenaikan pangkat, sementara staf teknis berperan langsung dalam melakukan pemeriksaan berkas serta pengelolaan data kepegawaian. Selain itu, ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki pengalaman dan pemahaman dalam pengelolaan administrasi kepegawaian juga menjadi faktor yang mendukung pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS. Aparatur yang menangani proses tersebut pada umumnya telah memiliki kompetensi yang cukup dalam melaksanakan tugas administrasi kepegawaian, serta memperoleh dukungan melalui kegiatan pelatihan maupun bimbingan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen kepegawaian. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pelaksana telah berupaya meningkatkan kapasitas aparatur guna mendukung kelancaran pelaksanaan kebijakan.

Di samping itu, koordinasi kerja yang dilakukan antara BKD dengan berbagai pihak terkait, baik secara internal maupun eksternal, juga menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS. Koordinasi internal dilakukan antara unit kerja yang berada di lingkungan BKD untuk memastikan kelancaran proses administrasi, sementara koordinasi eksternal dilakukan dengan perangkat daerah sebagai instansi pengusul serta dengan Badan

Kepegawaian Negara sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian di tingkat nasional. Melalui koordinasi tersebut, berbagai tahapan dalam proses kenaikan pangkat dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dengan demikian, berdasarkan perspektif teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones, aspek organisasi dalam pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat PNS di BKD Provinsi Sulawesi Utara dapat dikatakan telah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dari kesiapan organisasi dalam menyediakan struktur kerja yang jelas, sumber daya manusia yang kompeten, serta mekanisme koordinasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan secara efektif.

Meskipun aspek organisasi menunjukkan kondisi yang cukup mendukung dalam pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan organisasi pelaksana saja. Implementasi kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan tersebut diterapkan dalam praktik pelaksanaan di lapangan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS di lingkungan BKD Provinsi Sulawesi Utara, maka pada bagian selanjutnya akan dibahas aspek aplikasi (*application*) berdasarkan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones. Aspek aplikasi dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana kebijakan kenaikan pangkat dilaksanakan dalam praktik administrasi kepegawaian, yang meliputi proses pengusulan kenaikan pangkat, proses verifikasi berkas, serta proses penetapan keputusan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

2) Aspek Aplikasi

Aspek aplikasi merupakan salah satu dimensi penting dalam implementasi kebijakan publik. Menurut Charles O. Jones (1970), aplikasi atau *application* berkaitan dengan bagaimana kebijakan yang telah ditetapkan diterapkan secara nyata oleh organisasi pelaksana. Pada tahap ini, kebijakan tidak lagi berada pada tingkat konsep atau perencanaan, melainkan telah diterjemahkan ke dalam kegiatan operasional yang dilakukan oleh aparatur.

Dengan demikian, aspek aplikasi berfokus pada bagaimana kebijakan dijalankan secara nyata di lapangan, termasuk prosedur administratif, mekanisme kerja, serta tindakan konkret aparatur dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Jones menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada kemampuan organisasi pelaksana untuk mengeksekusi kebijakan secara efektif, efisien, dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks penelitian ini, aspek aplikasi digunakan untuk menganalisis pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Kenaikan pangkat merupakan bagian dari manajemen karier aparatur yang harus dijalankan melalui prosedur administratif yang jelas dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelaksanaan kebijakan ini menuntut koordinasi yang baik antara instansi pengusul, BKD sebagai pengelola administrasi, dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai pembina manajemen kepegawaian di tingkat nasional.

Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan yang terlibat langsung dalam proses kenaikan pangkat, aspek aplikasi dianalisis melalui tiga indikator utama: (1) proses pengusulan kenaikan pangkat, (2) verifikasi berkas, dan (3) penetapan kenaikan pangkat PNS.

1. Proses Pengusulan Kenaikan Pangkat

Proses pengusulan merupakan tahap awal dalam implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS. Berdasarkan wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Utara, setiap perangkat daerah yang memiliki pegawai yang memenuhi syarat harus mengajukan usulan kepada BKD, dilengkapi dokumen administrasi yang diperlukan. BKD kemudian melakukan pemeriksaan awal terhadap kelengkapan dokumen sebelum memproses lebih lanjut.

Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian menambahkan bahwa proses pengusulan dilakukan secara berkala sesuai periode yang ditetapkan peraturan. Perangkat daerah bertanggung jawab menyiapkan dokumen administrasi, memverifikasi data pendukung, dan memastikan keabsahan berkas. Setelah itu, dokumen diserahkan ke BKD Provinsi untuk pengecekan awal, input data,

verifikasi, hingga persiapan rekomendasi penetapan pangkat. Pentingnya koordinasi antara perangkat daerah dan BKD untuk menjamin kelengkapan dokumen, kelancaran proses, serta profesionalitas pelayanan.

Dari perspektif operator administrasi, pemeriksaan berkas dilakukan untuk memastikan seluruh dokumen telah lengkap sebelum diproses lebih lanjut. Sementara itu, para PNS sebagai penerima layanan menyatakan bahwa proses pengusulan dilakukan melalui bagian kepegawaian instansi masing-masing, dan meskipun prosedur cukup jelas, terkadang terjadi keterlambatan penyampaian berkas dari instansi pengusul.

Proses pengusulan kenaikan pangkat PNS merupakan tahap awal yang krusial dalam implementasi kebijakan manajemen karier aparatur. Berdasarkan data wawancara, setiap perangkat daerah yang memiliki pegawai memenuhi syarat diwajibkan menyiapkan dokumen administrasi, kemudian mengajukan usulan ke BKD Provinsi. BKD melakukan pemeriksaan awal terhadap kelengkapan dokumen sebelum diproses lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan telah diterjemahkan ke dalam prosedur operasional yang terstruktur dan jelas, sejalan dengan kerangka Charles O. Jones yang menekankan bahwa aplikasi kebijakan harus diwujudkan dalam tindakan nyata oleh organisasi pelaksana.

Selain prosedur formal, koordinasi antar-instansi menjadi faktor penting dalam efektivitas implementasi kebijakan. Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian menekankan perlunya koordinasi yang baik antara perangkat daerah dan BKD untuk memastikan kelengkapan dokumen, kelancaran proses, dan profesionalitas pelayanan. Analisis ini menunjukkan bahwa keberhasilan tahap pengusulan tidak hanya bergantung pada prosedur administratif, tetapi juga pada interaksi dan komunikasi antar-pihak yang terlibat, sehingga mekanisme kerja dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Peran operator administrasi juga sangat penting dalam menjaga kualitas pelaksanaan kebijakan. Operator melakukan pemeriksaan dokumen untuk memastikan seluruh persyaratan telah terpenuhi sebelum berkas diproses lebih lanjut. Hal ini mencerminkan adanya kontrol internal yang membantu mencegah

kesalahan administrasi dan memastikan berkas memenuhi standar sebelum masuk ke tahap berikutnya. Mekanisme ini menjadi indikator bahwa aplikasi kebijakan dijalankan dengan pengawasan yang memadai.

Dari perspektif PNS sebagai penerima layanan, proses pengusulan umumnya dilakukan melalui bagian kepegawaian instansi masing-masing. Meskipun prosedur pengusulan telah jelas, terdapat kendala berupa keterlambatan penyampaian berkas dari instansi pengusul. Fenomena ini menunjukkan bahwa efektivitas aplikasi kebijakan juga dipengaruhi oleh praktik operasional di lapangan. Oleh karena itu, peningkatan koordinasi internal dan penguatan mekanisme monitoring antar-perangkat daerah akan sangat membantu kelancaran proses pengusulan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, dari segi aspek aplikasi, proses pengusulan kenaikan pangkat PNS di Provinsi Sulawesi Utara telah diterapkan dengan sistematis dan terstruktur. Mekanisme kerja yang jelas, koordinasi antar-instansi yang efektif, serta pengawasan administrasi menjadi faktor utama keberhasilan tahap awal ini, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan terkait kelancaran operasional di tingkat perangkat daerah.

2. *Verifikasi Berkas Kenaikan Pangkat*

Tahap berikutnya adalah verifikasi berkas, yang berfungsi untuk memastikan setiap usulan telah memenuhi seluruh persyaratan administrasi. Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian menjelaskan bahwa BKD memeriksa dokumen seperti daftar riwayat hidup, penilaian kinerja, dan dokumen pendukung lainnya. Berkas yang kurang lengkap dikembalikan ke instansi pengusul untuk dilengkapi.

Operator administrasi menyatakan bahwa kendala yang paling sering muncul adalah ketidaksesuaian dokumen atau dokumen yang belum lengkap. Oleh karena itu, pemeriksaan dilakukan secara teliti agar berkas yang diajukan memenuhi persyaratan sebelum diproses lebih lanjut. Para PNS menambahkan bahwa kendala administrasi dapat terjadi, namun petugas BKD memberikan arahan yang jelas mengenai dokumen yang harus dilengkapi sehingga proses pengajuan tetap dapat dilanjutkan.

Tahap verifikasi berkas merupakan salah satu indikator penting dalam aspek aplikasi kebijakan kenaikan pangkat PNS, karena berfungsi untuk memastikan setiap usulan telah memenuhi seluruh persyaratan administrasi. Berdasarkan wawancara, Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian menjelaskan bahwa BKD melakukan pemeriksaan dokumen seperti daftar riwayat hidup, penilaian kinerja, dan dokumen pendukung lainnya. Apabila berkas tidak lengkap, BKD mengembalikannya ke instansi pengusul untuk dilengkapi. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme kontrol dan pengawasan dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga setiap usulan yang diteruskan ke tahap berikutnya telah sesuai dengan standar administrasi yang ditetapkan.

Dari perspektif operator administrasi, kendala utama yang sering ditemui adalah ketidaksesuaian dokumen atau dokumen yang belum lengkap. Oleh karena itu, pemeriksaan dilakukan secara teliti untuk memastikan bahwa setiap berkas memenuhi persyaratan sebelum diproses lebih lanjut. Analisis ini menunjukkan bahwa tahap verifikasi bukan sekadar prosedur formal, tetapi merupakan implementasi nyata dari prinsip *application* menurut Charles O. Jones, yaitu penerapan kebijakan secara cermat dan sistematis agar tujuan kebijakan dapat tercapai dengan akurat.

Dari sisi penerima layanan, para PNS menyampaikan bahwa meskipun terkadang menghadapi kendala administrasi, petugas BKD memberikan arahan yang jelas mengenai dokumen yang harus dilengkapi. Hal ini mencerminkan bahwa implementasi kebijakan juga menekankan pelayanan publik dan komunikasi yang efektif antara organisasi pelaksana dan penerima layanan. Dengan adanya arahan yang tepat, proses pengajuan dapat tetap berjalan, meskipun terjadi ketidaksempurnaan awal dalam pengumpulan berkas.

Secara keseluruhan, dari segi aspek aplikasi, tahap verifikasi berkas menegaskan bahwa kebijakan kenaikan pangkat PNS dijalankan dengan mekanisme yang teliti, terstruktur, dan terkontrol. Proses ini menekankan kombinasi antara pengawasan internal, disiplin prosedur, dan komunikasi yang baik

dengan instansi pengusul, sehingga efektivitas implementasi kebijakan tetap terjaga meskipun terdapat kendala administratif di lapangan.

3. *Penetapan Kenaikan Pangkat*

Tahap akhir dalam aplikasi kebijakan kenaikan pangkat adalah penetapan keputusan. Hasil wawancara yang menyampaikan bahwa penetapan dilakukan setelah seluruh proses administrasi dan verifikasi berkas selesai. Usulan yang telah diproses BKD disampaikan ke instansi berwenang untuk mendapatkan persetujuan.

Perwakilan BKN Regional XI menegaskan bahwa pihaknya berperan dalam verifikasi akhir dan memberikan persetujuan terhadap usulan yang diajukan pemerintah daerah. Setelah itu, keputusan kenaikan pangkat diterbitkan sesuai ketentuan peraturan. Para PNS menyatakan bahwa meskipun proses penetapan umumnya sesuai jadwal, keterlambatan bisa terjadi karena kelengkapan dokumen atau administrasi yang belum terselesaikan.

Penetapan kenaikan pangkat mencerminkan implementasi kebijakan pada tingkat final, di mana keputusan administratif diwujudkan dalam bentuk kenaikan pangkat resmi. Tahap ini menegaskan prinsip Jones bahwa aplikasi kebijakan melibatkan koordinasi antar-lembaga dan pengawasan pada setiap tahapan untuk menjamin tercapainya tujuan kebijakan. Keterlambatan yang masih terjadi menunjukkan adanya faktor eksternal dan kompleksitas koordinasi antar-institusi yang memengaruhi efektivitas aplikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, aspek aplikasi kebijakan kenaikan pangkat PNS di Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan pola pelaksanaan yang terstruktur melalui tiga tahap: pengusulan, verifikasi berkas, dan penetapan keputusan. Beberapa temuan penting dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Pengusulan: Berjalan secara berkala dengan prosedur administrasi yang jelas, namun membutuhkan koordinasi yang baik antara perangkat daerah dan BKD.
- b) Verifikasi: Menjadi tahap pengendalian kualitas berkas; kendala administrasi dapat muncul, tetapi mitigasi dilakukan melalui arahan dan pengembalian berkas yang tidak lengkap.

- c) Penetapan: Merupakan tahap final, melibatkan persetujuan instansi berwenang; efektivitasnya tergantung pada kelengkapan berkas dan koordinasi antar-lembaga.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan kenaikan pangkat PNS telah menunjukkan tingkat aplikasi yang baik. Mekanisme kerja yang terstruktur, koordinasi antar-pihak yang efektif, serta perhatian terhadap kelengkapan dan keabsahan dokumen mendukung tercapainya tujuan kebijakan. Namun, beberapa keterlambatan masih terjadi akibat faktor administrasi atau prosedur yang belum sepenuhnya terpenuhi, yang menjadi catatan penting bagi perbaikan sistem pelaksanaan di masa mendatang.

Menurut kerangka Charles O. Jones, aspek aplikasi tidak hanya menekankan mekanisme operasional, tetapi juga kualitas koordinasi, pengawasan, dan respon terhadap kendala di lapangan. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa BKD dan perangkat daerah telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut dengan baik, sehingga kebijakan kenaikan pangkat dapat diimplementasikan secara profesional dan akuntabel.

4. Aspek Interpretasi

Aspek interpretasi merupakan tahap krusial dalam implementasi kebijakan, karena menentukan bagaimana aparatur menafsirkan dan menyesuaikan kebijakan resmi dengan praktik di lapangan. Pemahaman yang tepat terhadap kebijakan, sosialisasi yang efektif, serta pedoman pelaksanaan yang jelas menjadi faktor utama yang memengaruhi keberhasilan proses administrasi, khususnya dalam pengusulan kenaikan pangkat PNS. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKD, Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian, Kasub Bidang Kenaikan Pangkat, operator administrasi, serta PNS yang mengurus kenaikan pangkat, teridentifikasi adanya variasi pemahaman, tantangan dalam sosialisasi, serta hambatan teknis terkait interpretasi pedoman. Untuk itu, pembahasan pada aspek interpretasi dibagi menjadi tiga indikator, yaitu (1) pemahaman aparatur terhadap kebijakan kenaikan pangkat, (2) sosialisasi kebijakan, dan (3) pedoman

pelaksanaan, yang akan dianalisis secara rinci untuk menilai efektivitas implementasi kebijakan di lapangan.

1. Pemahaman Aparatur terhadap Kebijakan Kenaikan Pangkat

Berdasarkan wawancara dengan Kepala BKD, Kepala Bidang Mutasi, dan operator administrasi, pemahaman aparatur terhadap kebijakan kenaikan pangkat di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan variasi yang signifikan. Pegawai yang sudah lama bekerja cenderung lebih cepat dan tepat dalam menafsirkan prosedur karena pengalaman dan pelatihan yang telah diikuti sebelumnya. Kepala BKD menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS serta aturan teknis pendukung sangat penting agar pegawai dapat mengimplementasikan kebijakan secara konsisten dan menghindari kesalahan administratif.

Namun, masih terdapat kendala bagi pegawai baru atau yang jarang menangani pengusulan kenaikan pangkat. Mereka sering membutuhkan arahan langsung dari atasan atau operator BKD untuk memahami persyaratan administratif yang kompleks, seperti pengisian daftar riwayat hidup, penilaian kinerja, atau kelengkapan dokumen pendukung lainnya. Operator administrasi menambahkan bahwa kesalahan interpretasi dokumen, terutama daftar riwayat hidup dan penilaian kinerja, sering menyebabkan proses pengajuan menjadi lambat karena berkas harus dikembalikan untuk diperbaiki.

Secara keseluruhan, pemahaman aparatur dipengaruhi oleh kombinasi pengalaman, pelatihan, dan ketersediaan bimbingan langsung. Pegawai senior cenderung lebih mandiri dalam menafsirkan kebijakan, sementara pegawai baru membutuhkan pendampingan lebih intensif. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi implementasi kebijakan sangat bergantung pada upaya peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan berkelanjutan dan supervisi yang sistematis. (Pratijnjo M, dkk, 2025).

Pemahaman aparaturnya terhadap kebijakan sudah relatif memadai, namun terdapat perbedaan interpretasi antara pegawai senior dan junior. Peningkatan bimbingan, pelatihan, dan supervisi diperlukan untuk memastikan interpretasi yang seragam dan mempercepat proses pengusulan kenaikan pangkat.

2. *Sosialisasi Kebijakan*

Sosialisasi kebijakan kenaikan pangkat dilakukan melalui berbagai mekanisme, antara lain rapat koordinasi internal, edaran resmi, dan pelatihan rutin bagi seluruh pegawai. Kepala BKD menjelaskan bahwa rapat koordinasi digunakan untuk membahas perubahan prosedur, kendala yang muncul, dan strategi pengusulan yang efektif. Edaran resmi berfungsi sebagai acuan tertulis, sedangkan pelatihan rutin membantu pegawai baru atau yang jarang menangani pengajuan pangkat agar memahami prosedur secara menyeluruh.

Meskipun demikian, kepala Bidang Mutasi menekankan bahwa sosialisasi sering bersifat formal dan belum sepenuhnya menjangkau seluruh perangkat daerah. Beberapa pegawai baru mengaku belum menerima penjelasan detail terkait perubahan prosedur, sehingga mereka masih mengalami kebingungan dalam memproses pengajuan berkas. Untuk mengatasi keterbatasan ini, operator administrasi sering memberikan sosialisasi informal saat pegawai datang langsung mengurus kenaikan pangkat. Metode informal ini memungkinkan penjelasan disesuaikan dengan tingkat pemahaman pegawai, namun memiliki keterbatasan karena tidak semua pegawai dapat menerima arahan secara bersamaan dan tergantung pada kesiapan operator.

Dari perspektif pegawai, sosialisasi yang diterima cukup membantu dalam memahami alur prosedural, tetapi materi sosialisasi kurang menekankan aspek teknis, seperti pengisian dokumen atau perhitungan skor penilaian kinerja, yang sering menjadi kendala di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas sosialisasi masih dapat ditingkatkan melalui metode interaktif, pendampingan berkelanjutan, dan penyediaan materi praktis yang mudah dipahami.

Sosialisasi kebijakan sudah dilakukan secara formal dan informal, tetapi efektivitasnya masih terbatas pada aspek teknis. Sosialisasi yang lebih interaktif dan berkelanjutan diperlukan agar seluruh aparatur dapat menafsirkan kebijakan secara konsisten.

3. Pedoman Pelaksanaan

Pedoman pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat disusun dalam bentuk SOP dan juknis yang mengacu pada peraturan pemerintah, khususnya PP Nomor 11 Tahun 2017. Kepala BKD menekankan bahwa pedoman ini menjadi acuan resmi bagi seluruh aparatur agar memiliki standar yang sama dalam melaksanakan prosedur pengusulan, mulai dari verifikasi berkas hingga penetapan keputusan kenaikan pangkat. Kepala Bidang Mutasi menambahkan bahwa pedoman membantu menjaga konsistensi antarunit kerja dan menjadi alat kontrol internal untuk mengidentifikasi kesalahan administratif secara cepat.

Namun, dalam praktiknya, interpretasi pedoman kadang berbeda-beda di masing-masing unit kerja, meskipun rujukan dokumen resmi telah tersedia. Selain itu, bahasa pedoman yang terlalu teknis dan formal membuat pegawai baru atau pegawai awam kesulitan memahaminya. Hal ini menuntut adanya pendampingan langsung oleh operator administrasi atau atasan, agar pegawai dapat menafsirkan persyaratan dan prosedur dengan benar.

Secara keseluruhan, pedoman pelaksanaan sangat membantu, tetapi efektivitasnya dalam meningkatkan konsistensi implementasi masih tergantung pada kemampuan aparatur dalam menafsirkannya. Penyederhanaan bahasa, sosialisasi yang menekankan praktik teknis, dan pendampingan berkelanjutan menjadi faktor penting untuk memastikan seluruh pegawai mampu mengikuti prosedur secara seragam.

Pedoman tersedia sebagai acuan resmi dan membantu menjaga konsistensi, namun bahasa teknis dan variasi interpretasi di unit kerja masih menjadi kendala. Pendampingan dan penyederhanaan pedoman diperlukan agar seluruh aparatur dapat mengimplementasikan kebijakan secara efektif

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan ini secara umum berjalan dengan baik, meskipun terdapat beberapa tantangan yang mempengaruhi efektivitasnya. Kesimpulan ini dirinci berdasarkan tiga aspek utama, yaitu aspek organisasi, aspek aplikasi, dan aspek interpretasi.

1. Aspek Organisasi

Pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat di BKD Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan adanya struktur organisasi yang mendukung proses administrasi secara sistematis. Tugas dan fungsi masing-masing unit, khususnya Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian, operator administrasi, serta pimpinan BKD, telah terdefinisi dengan jelas, sehingga setiap tahapan proses pengusulan kenaikan pangkat dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil wawancara menunjukkan bahwa koordinasi internal antarunit cukup baik, didukung oleh sistem monitoring yang memungkinkan setiap tahapan dipantau dan kendala dapat segera diidentifikasi. Meskipun demikian, beberapa kendala tetap muncul, seperti keterbatasan sumber daya manusia di beberapa unit, sehingga menimbulkan beban kerja yang cukup tinggi. Hal ini menekankan perlunya optimalisasi kapasitas pegawai melalui pelatihan, redistribusi tugas, atau peningkatan dukungan teknis untuk mempercepat dan mempermudah proses administrasi.

2. Aspek Aplikasi

Dari sisi aspek aplikasi, penelitian menemukan bahwa proses implementasi kebijakan dilakukan melalui tahapan yang jelas dan berjenjang, mulai dari pengusulan, verifikasi berkas, hingga penetapan kenaikan pangkat. Tahap pengusulan dilakukan oleh perangkat daerah dengan menyiapkan seluruh dokumen administrasi yang diperlukan, seperti daftar riwayat hidup, penilaian kinerja, dan dokumen pendukung lainnya. Tahap verifikasi berkas di BKD menjadi penentu kelengkapan dan kesesuaian dokumen administrasi sebelum diteruskan ke tahap

penetapan kenaikan pangkat oleh pejabat berwenang. Hasil wawancara menegaskan bahwa prosedur ini telah berjalan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan. Namun, ditemukan beberapa kendala seperti keterlambatan pengiriman dokumen dari perangkat daerah, kesalahan pengisian formulir, dan perlunya pemantauan lebih intensif agar setiap tahapan berjalan lancar. Dengan demikian, meskipun prosedur administrasi sudah sistematis, penerapan yang konsisten dan pengawasan yang berkesinambungan tetap diperlukan untuk memastikan efektivitas aplikasi kebijakan.

3. Aspek Interpretasi

Aspek interpretasi menekankan pemahaman aparatur terhadap kebijakan kenaikan pangkat, sosialisasi yang dilakukan, dan penggunaan pedoman pelaksanaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur BKD dan perangkat daerah memiliki pemahaman yang cukup baik terkait syarat, prosedur, dan mekanisme kenaikan pangkat. Sosialisasi kebijakan dilakukan melalui berbagai forum internal, pertemuan koordinasi, dan pedoman tertulis, yang memudahkan aparatur dalam menginterpretasikan setiap ketentuan. Meski demikian, penelitian juga menemukan adanya perbedaan pemahaman terhadap beberapa ketentuan minor, yang dapat mempengaruhi konsistensi implementasi. Hal ini menekankan pentingnya penguatan sosialisasi dan pelatihan teknis secara berkala agar interpretasi kebijakan lebih seragam di seluruh unit terkait, sehingga pelaksanaan kebijakan dapat lebih konsisten dan akurat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang ada, maka penulis memberikan beberapa saran yaitu:

1. Aspek Organisasi

Aspek organisasi, disarankan agar BKD Provinsi Sulawesi Utara meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajerial dan teknis terkait administrasi kepegawaian, khususnya bagi unit yang menangani mutasi dan status kepegawaian, serta mengoptimalkan koordinasi antarunit dengan

pertemuan rutin, sistem monitoring digital, dan pembagian tugas yang lebih efisien. Selain itu, penambahan staf atau pembentukan tim khusus untuk menangani dokumen yang banyak dan kompleks dapat membantu mempercepat proses pengusulan dan verifikasi berkas, sehingga beban kerja merata dan efektivitas organisasi lebih terjaga.

2. Aspek Aplikasi

Pada aspek aplikasi, disarankan agar prosedur pengusulan, verifikasi, dan penetapan kenaikan pangkat disempurnakan melalui pembuatan checklist rinci dan sistem digitalisasi dokumen, sehingga meminimalisir kesalahan administrasi dan mempercepat proses. Pemantauan yang lebih intensif, misalnya melalui dashboard progres dan notifikasi otomatis, diperlukan agar setiap tahapan dapat dipantau secara real-time dan kendala segera diatasi. Selain itu, bimbingan teknis kepada perangkat daerah terkait pengisian dokumen dan persyaratan administrasi akan meningkatkan kualitas berkas yang diajukan sehingga lebih konsisten dan sesuai pedoman.

3. Aspek Interpretasi

Pada aspek interpretasi, disarankan agar sosialisasi kebijakan kenaikan pangkat dilakukan secara berkala melalui workshop, seminar internal, dan pedoman tertulis yang diperbarui sesuai perubahan regulasi, sehingga pemahaman aparatur lebih seragam. Penyediaan sesi bimbingan teknis dan konsultasi bagi pegawai yang menghadapi kesulitan dalam memahami ketentuan tertentu sangat diperlukan untuk menjaga konsistensi interpretasi kebijakan di seluruh unit. Selain itu, pengembangan pedoman implementasi yang lebih aplikatif, disertai contoh kasus atau ilustrasi proses pengusulan, dapat membantu aparatur dalam mengambil keputusan yang tepat dan sesuai prosedur, sehingga efektivitas pelaksanaan kebijakan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E. 2011. *Public Policymaking: An Introduction*. Boston: Cengage Learning.
- Badan Kepegawaian Negara. 2023. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2023 tentang Periodisasi Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dirgantara, R. 2023. Implementasi Kebijakan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Daerah. *Jurnal Paradigma Administrasi*, 12(1).
- Dye, Thomas R. 2017. *Understanding Public Policy*. Boston: Pearson.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jafar, F. B., Seran, G. G., & Sastrawan, B. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bogor. *Karimah Tauhid Journal*.
- Jones, C. O. (2017). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Boston: Cengage Learning.
- Jones, Charles O. 1984. *An Introduction to the Study of Public Policy*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Jones, Charles O. 1996. *An Introduction to the Study of Public Policy*. California: Brooks/Cole Publishing.
- Kementerian PANRB. 2023. Kebijakan Periodisasi Kenaikan Pangkat PNS.
- Knaofmone, R. L., Tiza, A. L., & Patiung, M. (2021). Implementasi Kebijakan Sistem Pelayanan Kenaikan Pangkat Otomatis Berbasis Less-Paper di BKD Kabupaten Timor Tengah Utara. *Jurnal Administrasi dan Demokrasi*.

- Kurniawan, A., & Khairul. (2024). Model Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Meningkatkan Sistem Kerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota. *Innovative: Journal of Social Science Research*.
- Mazmanian, Daniel A., dan Paul Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*. Glenview: Scott Foresman.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pratiwi, D. 2021. Implementasi Kebijakan Manajemen Kepegawaian di Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(2).
- Pratiknjo M. Sahelangi, Y. Londa V.Y. Implementasi Kebijakan Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Manajemen Bisnis Modern*. Vol 7. No. 4.
- Sabatier, Paul. 1986. "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research." *Journal of Public Policy*.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2020. Implementasi Sistem Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 12(1).
- Van Meter, Donald S., & Van Horn, Carl E. 1975. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." *Administration and Society*, 6(4).
- Wahab, Solichin Abdul. 2014. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, A. 2021. Implementasi Kebijakan Manajemen Kepegawaian pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2).
- Widodo, J. (2021). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

- Widodo, Joko. 2012. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Winarno, B. (2020). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2002. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas PP Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2016. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2023. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara