

Implementasi Kebijakan Pengukuran Profesionalitas ASN Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang

Muhammad Fakhri Rizqyanto, Slamet Santoso, Retna Hanani, Maesaroh

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**
Jl. Prof. H. Soedarto, s.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1209
Telepon (024)7465407 Faksimile (024)7465405
Laman: <http://fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kebijakan pengukuran profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dan menganalisisnya berdasarkan teori implementasi kebijakan dari Grindle. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data meliputi observasi dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengukuran profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Apratur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dalam dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Adapun implementasi pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Teori Grindle ditemukan bahwa keberhasilan implementasi yang terdiri atas Content of Policy dan Context of Policy dalam tiap-tiap indikatornya berpengaruh positif.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, Sekretariat Daerah Kota Semarang

**Implementation of ASN Professionalism Measurement
Policy Based on the Regulation of the Minister of
Administrative Reform Bureaucratic Reform Number 38 of
2018 concerning Measurement of the Professionalism Index
of State Civil Apparatus in the Organizational Section of the
Regional Secretariat of Semarang City**

**Muhammad Fakhri Rizqyanto, Slamet Santoso, Retna
Hanani, Maesaroh**

Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University
Jl. Prof. H. Soedarto, s.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1209
Telepon (024)7465407 Faksimile (024)7465405
Laman: <http://fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the policy of measuring the professionalism of ASN in the Organizational Section of the Regional Secretariat of Semarang City and to analyze it based on Grindle's theory of policy implementation. This study used descriptive qualitative methods with data collection techniques including observation and interviews. The results of this study indicate that the implementation of the policy of measuring the professionalism of ASN in the Organizational Section of the Regional Secretariat of the City of Semarang has been carried out in accordance with the Regulation of the Minister of Administrative Reform Bureaucratic Reform Number 38 of 2018 concerning Measurement of the Professionalism Index of State Civil Apparatus in the dimensions of qualification, competence, performance, and discipline. As for the implementation of the measurement of the ASN professionalism index in the Organizational Section of the Regional Secretariat of the City of Semarang related to the influencing factors, according to Grindle Theory, it was found that the success of the implementation consisting of Content of Policy and Context of Policy in each indicator had a positive effect.

Keywords: Policy Implementation, Measurement of ASN Professionalism Index, Semarang City Regional Secretariat

PENDAHULUAN

Profesionalitas ASN dalam Pasa 1 butir 5 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara diartikan sebagai kualitas para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk melakukan tugas-tugasnya. Sehingga dalam hal ini dapat ditindaklanjuti mengenai Indeks Profesionalitas ASN berupa kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Adapun dalam penjabaran dalam indeks profesionalitas ASN dapat diketahui dalam indikator berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, berupa Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Kedisiplinan.

Sekretariat Daerah Kota Semarang merupakan lembaga teknis di tingkat daerah sebagai unsur pelaksana tugas dan kewajiban guna membantu Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, Lembaga Lain, Kecamatan dan Kelurahan di lingkup Kota Semarang. Adapun

berdasarkan fokus penelitian yakni Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang memiliki tugas dan fungsi berdasarkan Pasal 28 Peraturan Walikota Semarang Nomor 4 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang mengemban tugas sebagaimana: “Bagian Organisasi mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi tugas Subbagian Kelembagaan Perangkat Daerah dan Tata Laksana, Subbagian Pelayanan Publik, dan Subbagian Pendayagunaan Aparatur Daerah.”

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang berkomitmen kuat dan berinovasi guna pelaksana perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian (ASN) yang menekankan hak dan kewajiban individual pegawai menuju perspektif manajemen baru yang strategis (*strategis human resource management*) dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya berupa Reformasi Birokrasi. Sumber daya strategis tersebut diharapkan mampu menyediakan sumber daya aparatur sipil negara yang unggul dan berdaya saing baik serta selaras dengan dinamika perubahan misi ASN (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2021:2).

Berdasarkan hasil observasi yang

dilakukan oleh peneliti, dalam kurun waktu tahun 2018 hingga tahun 2020 terdapat ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Fungsional, Teknis, Seminar/Workshop/Magang/Kursus sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 1. Jumlah ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang Berdasarkan Indikator Kompetensi

No.	Jenis Diklat	Tahun			Total
		2018	2019	2020	
1.	Workshop	12	8	8	28
2.	Seminar	0	3	4	7
3.	Diklat	0	0	1	1

(Sumber: Penelitian Peneliti, 2021)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa masih sedikit ASN di Bagian Organisasi yang memenuhi indikator kompetensi. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa hanya terdapat 28 ASN yang mengikuti workshop, 7 ASN yang mengikuti seminar, dan 1 ASN yang mengikuti diklat dari kurun waktu tahun 2018 hingga 2020 dalam pemenuhan pengukuran dimensi kompetensi. Berdasarkan hal tersebut, perlu dilakukan penelitian yang mendalam mengenai indeks profesionalitas ASN dalam dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin terhadap ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Penelitian serupa telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu sebagaimana penelitian yang dilakukan Haris (2017) yang menganalisis implementasi kebijakan

pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Sumenep. Penelitian yang dilakukan Laponte dkk., (2019) yang menganalisis kebijakan disiplin ASN pada Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian yang dilakukan Fitrihiana dan Erna (2020) yang menganalisis disiplin jam kerja yang sesuai dengan kebijakan Peraturan Walikota Batu Nomor 6 Tahun 2017. Penelitian yang dilakukan oleh Marlianti (2013) yang menganalisis implementasi profesionalisme ASN berdasarkan analisis *good governance* di Kecamatan Linggang Bigung, Kabupaten Kutai Barat. Serta penelitian yang dilakukan oleh Sedayu dkk., (2021) yang menganalisis mengenai empat dimensi indeks profesionalitas ASN di Kementerian ESDM pada masa pandemi Covid-19 berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini yakni pada fokus permasalahan berkaitan dengan implementasi kebijakan profesionalitas ASN. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni terletak pada lokasi penelitian dan teori yang digunakan. Penelitian ini menempatkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai lokasi penelitian dan menggunakan model implementasi kebijakan dari Grindle sebagai teori utama.

Berdasarkan latar belakang dan

research gap yang telah dijabarkan di atas, penelitian ini akan menganalisis permasalahan berupa implementasi kebijakan pengukuran profesionalitas ASN berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dan menganalisis mengenai faktor-faktor yang mendukung implementasi pengukuran profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menempatkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai lokus penelitian yang berfokus pada studi kasus tentang implementasi kebijakan profesionalitas ASN serta faktor-daktor yang mendukung keberhasilan kebijakan profesionalisme ASN. Informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* (Idrus, 2009:96) berupa ASN, Kepala Bagian, Kasubag Kelembagaan Perangkat Daerah dan Tatalaksana, Kasubag Pendayagunaan Aparatur Daerah, dan Kasubag Pelayanan Publik di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai narasumber.

Pada penelitian ini menggunakan jenis data berupa data angka, data tertulis, dan data tabel guna menunjang hasil dari

penelitian. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara kepada informan dan data sekunder yang diperoleh dari studi pustaka. Teknik pengumpulan data berupa observasi pelaksanaan kebijakan profesionalitas ASN di lokus penelitian (Nawawi & Martini, 1992:46), wawancara, dokumen, dan studi kepustakaan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif (Miles & Huberman, 2007:29) berupa langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Serta kualitas data menggunakan triangulasi data (Moleong, 2007:330) berupa membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara pada seluruh ASN di Bagian Organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap seluruh ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang ditemukan hasil dalam dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin sebagai berikut:

1. Dimensi Kualifikasi

Dimensi kualifikasi yang terdiri dari indikator kualifikasi pendidikan dalam tiap-tiap jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang

yakni dalam kategori sudah tepat. Hal tersebut didasarkan yakni dalam pengaturan Pasal 7 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan maksimal yakni dalam jenjang S3 dengan bobot nilai 25 (dua puluh lima) sedangkan kualifikasi pendidikan ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam keseluruhan 9 (sembilan) ASN sudah terdapat 6 (enam) ASN yang kualifikasi pendidikan terakhirnya yakni S2 dengan bobot 20. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa dimensi kualifikasi berkaitan dengan kualifikasi pendidikan ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sudah tepat dikarenakan minimal kualifikasi pendidikan yang diperlukan untuk jenjang jabatan Pelaksana, Pengawas, dan Adminsitrator hanya S1.

2. Dimensi Kompetensi

Dimensi kompetensi yang terdiri dari indikator keikutsertaan Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, Diklat Teknis, dan Seminar/Workshop/Magang/Kursus sejenisnya dalam tiap-tiap jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang yakni dalam kategori

sudah tepat. Hal tersebut didasarkan yakni dalam pengaturan Pasal 8 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa dimensi Kompetensi yang terdiri dari 4 (empat) indikator dimana keikutsertaan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional tidak diwajibkan terhadap ASN yang memiliki jenjang jabatan berupa Pelaksana. Sedangkan dalam keikutsertaan indikator yang lainnya diketemukan bahwa ASN di Bagian Organisasi secara keseluruhan sudah memenuhi tiap-tiap bobot yang ditentukan. Sedangkan terhadap 2 ASN di Bagian Organisasi yang menduduki jenjang jabatan sebagai Pelaksana belum mengikuti adanya Seminar/Workshop/Magang/Kursus/Sejenisnya dikarenakan baru diangkat menjadi ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa dimensi kompetensi terhadap ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sudah tepat dikarenakan tiap-tiap indikator sudah dipenuhi masing-masing jenjang jabatan oleh ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang.

3. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja yang terdiri dari indikator nilai SKP dan PKP dalam tiap-tiap jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang yakni dalam kategori melebihi harapan. Hal tersebut didasarkan yakni dalam pengaturan Pasal 9 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa dimensi kinerja maksimal yakni terhadap ASN yang memiliki nilai kinerja 91-100 untuk mendapatkan bobot nilai sangat baik. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa dimensi kinerja berkaitan dengan perolehan nilai kinerja (rata-rata SKP dan PKP) melebihi harapan dikarenakan keseluruhan ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang memiliki kriteria baik dan sangat baik, dengan kata lain tidak ada ASN di Bagian Organisasi yang mendapatkan bobot/kriteria di bawah itu (cukup/ sedang/ kurang).

4. Dimensi Disiplin

Dimensi disiplin yang terdiri dari indikator hukuman disiplin yang diterima (hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat) dalam tiap-tiap jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang yakni dalam kategori

melebihi harapan. Hal tersebut didasarkan yakni dalam pengaturan Pasal 10 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa dimensi disiplin memiliki bobot maksimal 5 yakni terhadap ASN yang tidak pernah diajtuhi hukuman disiplin apapun. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa dimensi disiplin berkaitan dengan indikator hukuman disiplin yang pernah diterima melebihi harapan karena keseluruhan ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang memperoleh bobot maksimal yakni 5 (lima), dengan kata lain tidak ada ASN di Bagian Organisasi yang pernah diajtuhi hukuman disiplin baik itu ringan, sedang, dan berat.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

Kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasinya. Pada sub bab ini penulis akan menganalisis mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kebijakan Pengukuran

Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang menggunakan pendekatan kebijakan menurut Grindle. Grindle (dalam Leo Agustino, 2017:143) mengungkapkan bahwa suatu implementasi kebijakan publik ditentukan oleh tingkat *implementability* yang terdiri dari *Content of Policy* dan *Context of Policy*.

Content of Policy

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap seluruh ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam hal *Content of Policy* ditemukan hasil sebagai berikut:

1. Interest Affected

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *interest affected*, hasilnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dipengaruhi oleh Kepala Bagian Organisasi, Kasubag Pendayagunaan Aparatur Daerah, Kasubag Pendayagunaan Aparatur Daerah, Kasubag Pelayanan Publik, Kasubag Kelembagaan Perangkat Daerah dan Tatalaksana, Walikota dan Wakil Walikota Semarang, Sekretariat Daerah, Asisten Sekretariat Daerah, serta Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang. Menurut Dunn (dalam Tachjan, 2006:40) pelaku kebijakan terdiri dari pembuat, pelaksana, dan

kelompok sasaran kebijakan. Pembuat dan pelaksana kebijakan adalah orang, sekelompok orang atau organisasi yang mempunyai peranan tertentu dalam posisi kebijakan. Hal tersebut dikarenakan mereka berada dalam posisi mempengaruhi, baik dalam pembuatan ataupun dalam pelaksanaan dan pengawasan atas perkembangan pelaksanaannya. Sedangkan kelompok sasaran (*target group*) merupakan orang, sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang perilaku atau keberadaannya ingin dipengaruhi oleh kebijakan yang bersangkutan.

Kepentingan mengenai kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa pemerintah berupaya untuk meningkatkan profesionalitas ASN melalui pengukuran indeks profesionalitas ASN di tiap instansi pemerintahan negara. Pihak Walikota Semarang dan jajarannya, Sekretariat Daerah dan jajarannya, serta Badan Kepegawaian Negara dan jajarannya memiliki peran dalam menjalankan teknis kebijakan serta melakukan koordinasi terhadap seluruh pihak yang terlibat. Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi dilakukan oleh Walikota Semarang, BKPP, Sekretariat Daerah, dan ASN di Bagian Organisasi.

Instansi Daerah menjalankan peran di

tingkat Provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi Sekretariat Daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah. Dalam hal ini berupa Walikota Semarang dan Wakil Walikota Semarang serta Sekretariat Daerah Kota Semarang beserta jajarannya dalam hal implementasi dalam kebijakan tersebut terhadap ASN di ranah instansinya. Kemudian terdapat kepentingan selain pihak internal yakni pihak eksternal berupa jajaran Badan Kepegawaian Negara untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen ASN secara nasional. Dalam hal ini terdapat peran dari instansi daerah dalam jajaran kewenangan BKN yakni BKPP sebagai lembaga nonkementerian untuk melakukan pembinaan ASN di lingkup daerah Kota Semarang sebagai Unit Pengelola Kepegawaian untuk menjalankan tugas dan fungsi di bidang pengelolaan kepegawaian. Berdasarkan hasil yang telah dijabarkan di atas, berkaitan dengan *Content of Policy* yang berupa *Interest Affected* yang berupa pihak-pihak yang memiliki pengaruh dan kepentingan dari pihak-pihak yang berpengaruh sudah tepat. Hal tersebut dikarenakan tiap-tiap pihak yang memiliki pengaruh menjalankan tugasnya masing-masing sebagaimana amanat dari peraturan yang berlaku sehingga tercipta adanya pembagian tugas dan sinkronisasi tugas masing-masing dari pihak yang memiliki kepentingan tersebut untuk saling berperan dalam pelaksanaan kebijakan yang ada, baik itu terhadap pihak internal dan pihak eksternalnya.

2. *Type of Benefits*

Berdasarkan pernyataan informan dan

observasi yang dilakukan berkaitan dengan *type of benefits*, dapat disimpulkan bahwa ASN di Bagian Organisasi baik itu dalam jajaran jabatan Administrator, Pengawas, dan Pelaksana merasakan manfaat yang diperoleh ketika adanya kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang berupa untuk pengembangan SDM di Bagian Organisasi dalam hal meningkatkan derajat profesionalitas ASN, pengukuran integritas, dan pengukuran kapabilitas.

Kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Hal tersebut dibuktikan dari pernyataan dari ASN di Bagian Organisasi baik itu jabatan Administrator, Pengawas, dan Pelaksana yang merasakan dampak positif dari kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang yang mana juga sejalan dengan manfaat yang diharapkan dalam Pasal 2 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara mengenai manfaat yang berupa sebagai pengembangan diri atau SDM dan peningkatan profesionalitas ASN.

3. *Extent of Change Envision*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan

dengan *extent of change envision*, Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang ditargetkan dapat memiliki bobot nilai yang baik dalam tiap-tiap pengukuran per indikatornya. Berdasarkan pembahasan dalam sub bab sebelumnya diketahui bahwa pada Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang pada 1 (satu) tahun terakhir memperoleh hasil yang hampir maksimal dalam hal bobot nilainya yakni dalam tiap-tiap indikator berupa kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin.

Faktor *extent of change envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai) dalam implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Dalam implementasinya pihak Bagian Organisasi sudah memiliki target dan realisasinya sesuai dengan target yang diharapkan berupa adanya derajat perubahan yang diinginkan dapat direalisasikan dengan baik yang mana dibuktikan dengan penilaian tiap-tiap ASN yang mencakup indikator baik pula.

4. *Site of Decision Making*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *site of decision making*, pengambilan keputusan dalam kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang berada pada Walikota, Sekda, Kepala Bagian Organisasi, Kasubag Organisasi, dan BKPP. Hal tersebut dikarenakan dalam tiap-tiap kedudukan jabatan-jabatan tersebut memegang kunci yang vital dalam penentuan suatu implementasi kebijakan mulai dari perumusan kebijakan, implementasi di lapangan, monitoring, dan evaluasi kedepannya.

Faktor *site of decision making* atau letak pengambilan keputusan dalam implementasi Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Letak pengambilan keputusan yang berada di tangan *stakholder* inti tentu akan mempermudah dalam menentukan arah kebijakan ini kedepannya. *Content of Policy* yang berupa *Site of Decision Making* yang berupa pihak berwenang dalam pengambilan keputusan dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat,

dikarenakan selain berpengaruh positif, seluruh pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan dalam kebijakan ini memegang kendali yang vital saling berkesinambungan satu sama lain mulai dari awal perumusan kebijakan hingga perbaikan atau evaluasi kebijakan kedepannya.

5. *Program Implementator*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *program implementator*, ASN di Bagian Organisasi mulai dari jabatan Pelaksana, Pengawas, dan Administrator mengenai tingkat pemahaman pelaksana adalah individu yang terlibat telah diberikan arahan masing-masing mengenai tata cara pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dan hal-hal apa yang perlu dipersiapkan serta langkah-langkah dalam proses kebijakan tersebut. Pelaksana kebijakan yang kompeten diukur melalui tingkat kompetensi yang dimiliki. Para pelaksana kebijakan ini dituntut untuk memahami dan menguasai mengenai Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Faktor *program implementator* atau pelaksana program dalam

implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Tingkat pemahaman dan kompetensi dari seorang pelaksana kebijakan menjadi hal yang penting mengingat mereka yang akan melaksanakan kebijakan ini di lapangan. Sehingga untuk terlibat dalam kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dibutuhkan kompetensi yang mampu memahami sebagai pelaksana kebijakan ini. *Content of Policy* yang berupa *Program Implementator* yang berupa tingkat pemahaman pelaksana kebijakan dan kompetensi pelaksana kebijakan dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat, dikarenakan selain berpengaruh positif, seluruh pelaksana kebijakan merupakan pihak-pihak yang kompeten dan kapabel dalam memahami kebijakan ini.

6. *Resources Committed*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *resources committed*, sumber daya yang digunakan dalam kebijakan ini antara lain fasilitas penunjang dan

dukungan anggaran. Berkaitan dengan fasilitas penunjang dapat diketahui bahwa fasilitas penunjang untuk mendukung keberlangsungan kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang berupa fasilitas kantor, akomodasi, dan logistik. Dukungan anggaran untuk kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang bersumber dari Pemerintah Pusat melalui APBN dan Pemerintah Kota Semarang melalui APBD. Pihak Bagian Organisasi sendiri hanya diminta untuk fokus terhadap pelaksanaan di lapangan dalam implementasi kebijakan ini. Oleh karenanya dalam pelaksanaan kebijakan ini pihak Bagian Organisasi tidak memiliki anggaran sendiri karena urusan anggaran sudah diatur oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Faktor *resources committed* (sumber-sumber daya yang digunakan) dalam implementasi Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Fasilitas penunjang sudah disediakan beserta anggaran yang diperlukan

untuk alokasi guna kelancaran kebijakan ini sudah disediakan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Kota Semarang. *Context of Policy* yang berupa *Resources Committed* yang berupa fasilitas penunjang dan dukungan anggaran dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat, dikarenakan selain berpengaruh positif, pelaksanaan kebijakan didukung penuh oleh sumber daya yang mendukung yang berupa fasilitas penunjang dan anggaran untuk keoptimalan kebijakan ini.

Context of Policy

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap seluruh ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam hal *Context of Policy* ditemukan hasil sebagai berikut:

1. *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *power, interest, and strategy of actor involved*, Bagian Organisasi selaku pelaksana dalam kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang memiliki kekuatan atau kekuasaan dalam hal

optimalisasi berupa kewenangan yang dipegang oleh Kabag dan Kasubag Organisasi. Kabag dan Kasubag Organisasi dalam penggunaan kekuasaan masih sesuai dengan sebagaimana tugas pokok dan fungsinya dan tidak menyalahgunakan kewenangannya untuk kepentingan yang merugikan Bagian Organisasi itu sendiri. Strategi aktor yang terlibat yang dilakukan oleh Bagian Organisasi adalah melalui pelaksanaan wewenang dari Kabag dan Kasubag. Pelaksanaan strategi dari Kabag dan Kasubag dilakukan dalam hal koordinasi antar perangkat di Bagian Organisasi kemudian melakukan tahapan monitoring, evaluasi, dan peninjauan kembali.

Faktor *power, interest, and strategy of actor involved* (kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat) dalam implementasi Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Bagian Organisasi melalui perangkatnya memiliki kekuasaan untuk melakukan koordinasi dan mengoptimalkan jalannya kebijakan. Kemudian strategi yang digunakan oleh aktor juga tepat dan sudah dilakukan untuk mencapai target yang

diinginkan. *Context of Policy* yang berupa *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* yang berupa penggunaan kekuasaan dan strategi aktor yang terlibat dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat, dikarenakan selain berpengaruh positif, dalam kebijakan ini strategi yang digunakan para aktor telah memperhitungkan kekuasaan, kepentingan, dan perumusan strategi untuk memperlancar jalannya kebijakan ini.

2. *Institution and Regime Characteristic*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *institution and regime characteristic*, karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa dalam kebijakan ini dilihat dari respon dari ASN di Bagian Organisasi itu sendiri. Respon ASN di Bagian Organisasi menunjukkan hasil yang positif karena tiap-tiap pemangku jabatan memberikan tanggapan yang positif dan baik dalam pelaksanaan kebijakan ini.

Faktor *institution and regime characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa) dalam implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian

Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk faktor yang berpengaruh positif. Hal ini dikarenakan ASN di Bagian Organisasi memberikan respon dan tindakan yang positif serta sejalan dengan tujuan dari kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang. *Context of Policy* yang berupa *Institution and Regime Characteristic* yang berupa respon ASN di Bagian Organisasi dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat. Hal tersebut dikarenakan selain berpengaruh positif, dalam lingkungan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang turut mendukung dalam optimalisasi dan kelancaran untuk mencapai keberhasilan kebijakan ini.

3. *Compliance and Responsiveness*

Berdasarkan pernyataan informan dan observasi yang dilakukan berkaitan dengan *compliance and responsiveness*, tingkat kepatuhan pelaksana dalam kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang sudah dapat dikatakan baik. Pemegang kepentingan berupa Kabag Organisasi dan jabatannya selalu saling

berkoordinasi dalam hal optimalisasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang agar hasilnya maksimal sesuai arah dan tujuan.

Strategi yang diterapkan oleh ASN di Bagian Organisasi guna mendapatkan penilaian yang prima dapat diketahui cukup dan karena berdasarkan hasil yang ada sudah sesuai dengan keinginan yang hendak dicapai. Strategi yang digunakan yakni melalui evaluasi internal pada tiap ASN serta melakukan monitoring agar hasil penilaian dalam indikator baik. Dibalik respon pelaksana dan strategi yang telah diterapkan agar berjalannya kebijakan dapat secara prima, implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang masih memiliki hambatan terkait dengan pelaksanaannya. Hambatan tersebut berasal dari faktor eksternal di luar Bagian Organisasi yakni kendala dari BKPP sebagai penyedia fasilitator yang terkadang terdapat pembatasan personil untuk mengikuti diklat dan sejenis serta tidak adanya Diklat Teknis untuk jabatan tertentu.

Faktor *compliance and responsiveness* atau kepatuhan dan

adanya respon dari pelaksana dalam implementasi kebijakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang termasuk ke dalam faktor yang berpengaruh positif. Tingkat kepatuhan dan adanya strategi agar penilaian prima sudah baik dan menerapkan langkah yang tepat sehingga tujuan penilaian yang prima dapat tercapai. Meskipun masih ditemukan kendala eksternal dalam pelaksanaannya tetapi dalam hal ini kendala tersebut tidak berasal dari internal Bagian Organisasi serta tidak mempengaruhi adanya pencapaian hasil yang diinginkan. *Context of Policy* yang berupa *Compliance and Responsiveness* yang berupa tingkat kepatuhan pelaksana, strategi pelaksana untuk mengupayakan penilaian indeks profesionalitas ASN yang prima, dan hambatan yang dirasakan oleh pelaksana dalam kebijakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Bagian Organisasi sudah tepat. Hal tersebut dikarenakan selain berpengaruh positif, tingkat kepatuhan dan adanya respon pelaksana telah menjelaskan bahwa kebijakan ini telah dilaksanakan oleh tiap-tiap ASN dengan baik berupa pencapaian yang prima dan di dalamnya telah terwujud

upaya untuk mengatasi adanya hambatan dari luar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan berkaitan dengan, *Pertama*, Implementasi peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Negara di Bagian Organisasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam dimensi Kualifikasi dapat disimpulkan bahwa indikator kualifikasi pada ASN di Bagian Organisasi baik karena telah memenuhi nilai 15 dan 20 dengan ketentuan nilai minimal 1 dan nilai maksimal yakni 25. Dimensi Kompetensi berupa Diklat Pimpinan telah diikuti jabatan Adminsitrator dan Pengawas dengan bobot nilai 15 (sangat baik), Diklat Fungsional diikuti oleh 6 ASN dengan bobot maksimal yakni 15, Diklat Teknis telah memenuhi kualifikasi 20 JP terhadap keseluruhan ASN, Seminar/Workshop/Sejenis jabatan Administrator dan Pengawas mendapatkan bobot maksimal sebesar 10 dan Pelaksana mendapatkan bobot maksimal yakni 17,5. Kinerja, 4 ASN memperoleh bobot 30 dengan kriteria sangat baik dan 5 ASN memperoleh bobot 25 dengan kriteria baik. Disiplin, keseluruhan ASN mendapatkan bobot maksimal yakni 5.

Kedua, Faktor-faktor yang

mempengaruhi implementasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi terdapat hasil berupa *Content of Policy* dan *Context of Policy*. *Content of Policy* berupa *interest of affected* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni berupa adanya peranan para pihak yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga pelaksanaan kebijakan indeks pengukuran profesional ASN terdapat kesesuaian dalam implementasinya, *type of benefits* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni terbukti dengan ASN di Bagian Organisasi yang merasakan dampak yang positif dengan adanya kebijakan ini yang mana sejalan dengan manfaat yang diharapkan untuk pengembangan diri atau SDM serta peningkatan profesionalitas ASN, *extent of change envision* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni terbukti dengan ASN di Bagian Organisasi yang sudah memiliki target yang hendak dicapai serta realisasinya sesuai dengan target yang ingin dicapai, *site of decision making* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dimana letak pengambilan keputusan yang berada di tangan *stakholder* ini mempermudah dalam menentukan arah kebijakan yang sedang dijalankan

kedepannya, *program implementator* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni terbukti dengan tingkat pemahaman dan kompetensi pelaksana kebijakan telah mampu memahami kewenangannya sebagai pelaksana kebijakan, dan *resources committed* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni berupa adanya fasilitas penunjang dan anggaran yang sudah disediakan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Kota Semarang guna menunjang kelancaran berjalannya kebijakan. *Context of Policy* berupa *power, interest, and strategy of actor involved* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, dimana Bagian Organisasi melalui perangkat-perangkat jabatannya memiliki kekuasaan untuk melakukan koordinasi dan mengoptimalkan jalannya kebijakan. Selain itu strategi yang digunakan oleh aktor juga tepat dan sudah dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan. *Institution and Regime Characteristic* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan ASN di Bagian Organisasi dalam memberikan respon dan tindakan yang berwujud positif serta sejalan dengan tujuan dari kebijakan serta *Compliance and Responsiveness* merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yakni terbukti dengan tingkat kepatuhan dan adanya strategi untuk mencapai penilaian

yang prima yang diterapkan dengan baik dan tepat mengakibatkan tujuan penilaian yang prima tercapai. Hambatan yang diperoleh bukan merupakan hambatan internal sehingga tidak mempengaruhi adanya pencapaian hasil yang diinginkan.

Saran yang dapat peneliti berikan atas penelitian ini yakni perlu dilakukan koordinasi, kesiapan, dan antusias dari ASN di Bagian Organisasi diperlukan guna memenuhi setiap bobot nilai yang ada dalam hal pemenuhan indikator dan dimensi yang diperlukan. Hal tersebut dapat diupayakan dengan mengikuti instruksi dari juknis yang ada mengenai langkah dan tata cara agar nantinya dapat dipersiapkan dengan matang apabila waktu penilaian indeks profesionalitas ASN sudah mendekati waktu. Sehingga bobot nilai yang maksimal dapat dipertahankan dan bobot nilai yang belum maksimal dapat ditingkatkan. Kemudian berkaitan dengan hambatan berupa terbatasnya kuota personil yang dibatasi oleh BKPP dapat diatasi dengan memberikan prioritas terhadap ASN yang bobot nilainya belum maksimal. Selain itu juga dapat diatasi dengan memberikan rapat koordinasi dengan pihak BKPP melalui kewenangan Kepala Bagian Organisasi yang disampaikan oleh Sekretaris Daerah untuk memberikan kuota yang cukup terhadap ASN agar tidak terjadi diskriminasi dalam keikutsertaan proses dan alur berjalannya kebijakan. Serta berkaitan dengan tidak

tersedianya Diklat Fungsional terhadap kompetensi tugas dan fungsi jabatan tertentu dapat diatasi dan diupayakan juga melalui rapat koordinasi lintas lembaga melalui kewenangan Kepala Bagian Organisasi terhadap Sekretaris Daerah. Sehingga terhadap ASN yang membutuhkan pelaksanaan Diklat Fungsional tertentu dapat terfasilitasi untuk kenaikan bobot nilai yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo., 2017, *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Fitrhiana, Noora dan Sisilia Erna, 2020, *Implementasi Disiplin Jam Kerja Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Songgokerto Kota Batu*, Jurnal PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik) Universitas Tribhuwana Tungadewi, Volume 5, Nomor 2.
- Haris, Rillia Aisyah, 2017, *Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sumenep*. Jurnal PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Volume 2, Nomor 2, Oktober.
- Idrus, M., 2009, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, PT. Gelora Akasara Pratama, Yogyakarta.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2021, *Rencana Strategis dan Pengembangan SDM 2020-2024*, Badan Penelitian dan Pengembangan SDM, Jakarta.
- Laponte, Yunita, Moh Tofa Samudin dan Fery, 2019, *Implementasi Kebijakan Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*, Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas

Muhammadiyah Palu.

- Marlinati, Marlin, 2013, *Studi tentang Profesionalisme Aparatur dalam Pelaksanaan Good Governance di Kecamatan Linggang Bigung, Kabupaten Kutai Barat*, Jurnal Paradigma Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman, Volume 2, Nomor 1, April.
- Moleong, Lexy J., 2006, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, 1992, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sedayu, Ariraya Sulistiya, dkk., 2021, *Evaluasi Empat Dimensi Indeks Profesionalitas ASN Kementerian ESDM di Masa Pandemi*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 28, Issue 2, Oktober.