

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DAN CAPAIAN INDEKS PROFESIONALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI

(Implementation of Policies and Achievement of the State Civil Apparatus Professionalism Index Measurement at the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia)

Rahmad Budiaji*, Reza Pirgianta Ginting, dan Asropi*****

Setjen DPR RI*, Pemerintah Kota Binjai**, Politeknik STIA LAN Jakarta***
Email : rahmad.budiaji@dpr.go.id, rezapirgianta@gmail.com, asropi@stialan.ac.id

Naskah diterima: 11 Desember 2022

Naskah direvisi: 31 Januari 2023

Naskah diterbitkan: 31 Desember 2023

Abstract

Measurement of the state civil apparatus (ASN) professionalism index is an important part of efforts to improve bureaucracy and human resources. This article discusses how the policy is implemented and ASN professionalism index is achieved at the Secretariat General of the DPR RI. The research method used is a qualitative approach by collecting primary and secondary data. The results show that ASN professionalism index at the Secretariat General of the DPR RI in 2022 is in the low category. This is caused by incompetence in three of the four dimensions of ASN professionalism index, namely qualifications, competence, and performance. The dimension of discipline is close enough to optimal results. This article also analyzes the implementation of ASN professionalism index measurement policy by using a model that considers aspects of policy content and policy context. The low achievement of ASN professionalism index at the Secretariat General of the DPR RI in terms of policy content is caused by a lack of resources support and planning needed to improve employee qualifications and competencies. In terms of policy context, a faster and more systematic response is needed to increase professionalism and achieve the vision of a professional Secretariat General of the DPR RI.

Keywords: state civil apparatus, policy implementation, ASN professionalism index

Abstrak

Pengukuran indeks profesionalitas pegawai negeri merupakan bagian penting dari usaha untuk memperbaiki birokrasi dan sumber daya manusia. Artikel ini membahas tentang bagaimana implementasi kebijakan dan capaian Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Sekretariat Jenderal DPR RI (Setjen DPR RI). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IP ASN di Setjen DPR RI pada tahun 2022 termasuk dalam kategori rendah. Capaian ini disebabkan oleh ketidakmampuan dalam tiga dari empat dimensi IP ASN, yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dimensi disiplin sudah cukup mendekati hasil yang optimal. Artikel ini juga menganalisis implementasi kebijakan pengukuran IP ASN dengan menggunakan model yang mempertimbangkan aspek konten dan konteks kebijakan. Masih rendahnya pencapaian IP ASN di Setjen DPR RI dari segi konten kebijakan disebabkan oleh kurangnya dukungan dalam hal sumber daya dan perencanaan yang diperlukan untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Dari segi konteks kebijakan, diperlukan respons Setjen DPR RI yang lebih cepat, sistematis, profesional, dan modern dalam rangka mendukung visi DPR RI.

Kata kunci: aparatur sipil negara, implementasi kebijakan, indeks profesionalitas ASN

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan berkualitas sangat penting bagi setiap organisasi, termasuk di dalamnya adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). Masalah profesionalitas SDM ASN menjadi penting untuk diteliti karena ASN merupakan pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan benar. Namun, gambaran awal implementasi kebijakan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) masih rendah, seolah kurang mendapatkan perhatian yang memadai dari instansi pemerintah. Artikel ini akan mengungkapkan perkembangan implementasi dan capaian hasil pengukuran IP ASN dengan menekankan pada konten dan konteks kebijakan pada Sekretariat Jenderal DPR RI.

Aidu Tauhid menyampaikan bahwa hingga Mei 2019 partisipasi ASN untuk memperbaharui IP ASN masing-masing sangat rendah (jppn.com). Setahun kemudian, Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui surat No. C.26-30/V.103-4/99 tanggal 10 Juli 2020 merilis hasil pengukuran IP ASN Tahun 2019. Melalui rilis tersebut dinyatakan bahwa tingkat partisipasi ASN daerah dalam pengukuran IP ASN 2019 dikategorikan "sangat rendah" hal ini disebabkan oleh data yang masuk ke aplikasi IP ASN jauh di bawah 50 persen. yaitu sebesar 38,4 persen, dengan komposisi partisipasi ASN Provinsi 38,1 persen dan partisipasi ASN Kabupaten/Kota 38,5 persen. Rendahnya partisipasi ASN dalam implementasi pengukuran IP ASN menjadi indikasi potensi kegagalan. Pengukuran IP ASN sebagai sebuah kebijakan tidak akan membawa perbaikan jika gagal dalam implementasinya. Analisis kebijakan publik pada tahapan proses menjadi penting untuk dilakukan.

Dalam konteks ini, profesionalitas SDM (ASN) meliputi kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi negara. Paprindey (2013) menjelaskan bahwa untuk mewujudkan pembangunan nasional, dituntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Hal serupa juga diungkapkan oleh Hayat (2014) bahwa kualitas sumber daya manusia aparatur berpengaruh terhadap kinerja pelayanan yang diberikan, atas dasar kemampuan dan kualitas yang dimilikinya berdampak terhadap kinerja yang dilakukan. Asropi (2008) mengungkapkan bahwa persoalan utama reformasi birokrasi di Indonesia adalah masalah sumber daya manusia, baik menyangkut komitmen pimpinan, maupun kualitas dan moralitas ASN pada umumnya. Pemerintah berusaha menjawab permasalahan birokrasi dan sumber daya itu, salah satunya dengan membentuk Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelaksanaan dan implementasi UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menjadi harapan besar untuk menyelesaikan berbagai permasalahan sumber daya manusia aparatur dengan memperkuat sistem merit dan profesionalisme ASN.

IP ASN adalah salah satu cara mendekati kualitas ASN dengan menggunakan indeks komposit dari beberapa indikator output yang bersifat independen Rakhmawanto (2017). Pengukuran profesionalitas ASN dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Permen PANRB) Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN). Pedoman pelaksanaan lebih lanjut dari Permen PANRB tersebut, diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran IP ASN, IP ASN dalam kedua peraturan itu diartikan sebagai ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. IP ASN menyediakan data akurat tingkat profesionalitas ASN melalui pengukuran yang objektif, yang selama ini hanya berada pada tataran persepsi dan asumsi masyarakat (Ridwan, 2018).

Permasalahan profesionalisme dengan berbagai dimensinya telah menarik beberapa peneliti melakukan pengkajian dan penelitian sebelum dibentuknya Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019. Penelitian oleh Marlianti (2013) menganalisis implementasi profesionalisme ASN berdasarkan analisis *good governance*. Sementara Wiryanto (2018) mengkaji konsep instrumen pengukuran indeks profesionalisme yang meliputi variabel kualifikasi, kompetensi, kompensasi, kinerja dan disiplin. Lebih jauh, Sedayu dkk. (2021) menganalisis mengenai empat dimensi IP ASN di Kementerian ESDM dengan melihat dampak capaian IP ASN pada masa pandemi Covid-19. Penelitian yang lebih sempit namun masih dalam ruang lingkup yang terkait profesionalitas ASN seperti yang dilakukan Haris (2017) terhadap implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dilakukan Laponte dkk. (2019) yang menganalisis kebijakan disiplin ASN pada Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tengah. Sementara penelitian yang dilakukan Fithriana & Erna (2020) menganalisis penerapan disiplin jam kerja. Studi literatur yang telah dilakukan menunjukkan masih adanya ruang untuk menggali data dan informasi tentang IP ASN, dan sekaligus menganalisis tingkat capaian IP ASN dan implementasi kebijakannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, dilakukan analisis bagaimana implementasi kebijakan pengukuran IP ASN di Sekretariat Jenderal DPR RI (Setjen DPR RI). Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif melalui studi literatur, diskusi terbatas, dan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi, dengan merujuk pada model analisis teoritis Grindle (Agustino, 2018),]. Analisis terhadap implementasi kebijakan IP ASN merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019. Diharapkan hasil analisis ini dapat memberikan informasi yang berguna dalam meningkatkan implementasi kebijakan dan capaian IP ASN di lingkup pemerintah pusat maupun nasional.

METODE

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara kepada informan dan data sekunder dari kepustakaan dan dokumentasi. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2017), penentuan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang-orang yang mengetahui dan terlibat secara mendalam dan telah ditentukan sebelumnya. Sesuai dengan struktur organisasi dan tata kerja di Setjen DPR RI, informan dipilih berdasarkan penguasaan atas informasi implementasi kebijakan dan pengukuran IP ASN, yaitu pejabat yang berasal dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang merupakan unit kerja terkait dengan aspek kualifikasi pendidikan dan kompetensi ASN, dan Biro Sumber Daya Manusia Aparatur Setjen DPR RI, yang terkait dengan aspek kinerja dan disiplin ASN. Ada 4 informan yang terdiri dari 2 orang sebagai informan dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan yaitu Pejabat Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Pusat, dan Pejabat Kepala Sub Bagian Tata Usaha, dan 2 orang dari Biro Sumber Daya Manusia yaitu Kepala Bagian Manajemen Kinerja dan Informasi ASN, dan Kepala Bagian Perencanaan dan Pola Karir ASN.

Untuk data sekunder diperoleh dengan menggunakan metode kepustakaan, yaitu menggunakan dokumen, buku, arsip, tulisan, gambar yang berupa laporan serta keterangan untuk memperoleh informasi dan data (Zed, 2008). Sumber data sekunder dipilih dan diseleksi yang berkaitan dengan pengukuran IP ASN, dan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan implementasi pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI. Khusus untuk data hasil pengukuran IP ASN, diperoleh dari aplikasi pengukuran IP ASN milik Direktorat Jabatan ASN, Badan Kependidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKN).

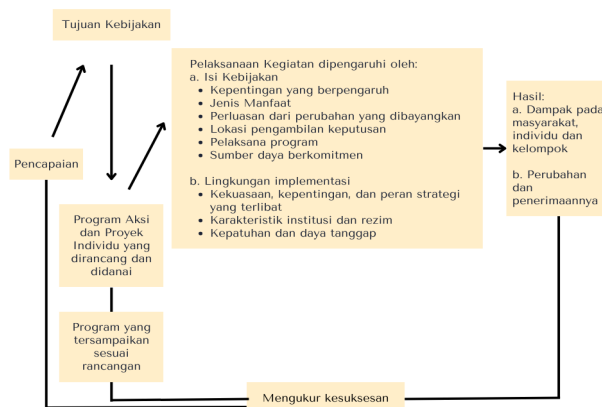
Metode Analisis

Metode analisis menggunakan pendekatan kualitatif dan menempatkan Setjen DPR RI sebagai lokus penelitian. Penelitian ini bersifat deskriptif, bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena, menjelaskan gambaran keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Dalam hal ini menggambarkan pelaksanaan implementasi kebijakan pengukuran profesionalitas ASN serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kebijakan pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiono (2013) yang mengemukakan bahwa kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus sampai selesai. Tahapan pertama analisis data adalah reduksi data atau minimalisasi data, yaitu pemilihan data, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data mentah yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Pengolahan data dilakukan dengan memilah kemudian memilih berdasarkan klasifikasi data; *Kedua*, visualisasi data (penyajian data). Kumpulan informasi yang diorganisasikan untuk memberikan kemampuan menarik kesimpulan dan mengambil tindakan; Dan ketiga, penarikan simpulan/validasi, yaitu hasil akhir yang diverifikasi selama penelitian berdasarkan umpan balik analisis dan merupakan penilaian catatan lapangan.

Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang memengaruhi implementasi kebijakan pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI dilakukan dengan menggunakan pendekatan implementasi kebijakan menurut Grindle. Penelitian terhadap implementasi kebijakan telah banyak dilakukan dengan menggunakan model teoritis Grindle, yang dalam analisisnya memerhatikan baik aspek administrasi maupun politik. Seno & Prasajo (2019), Mangge (2013), Fajarwati & Rahmadila (2022), Hadi (2020), Larasasti & Lutfi (2021), Ringgih (2022), dan Suryani dkk., (2021) untuk menyebut beberapa penelitian terdahulu dengan menggunakan model teoritis yang sama.

Grindle dalam Agustino (2018) mengungkapkan bahwa suatu implementasi kebijakan publik ditentukan oleh tingkat implementability yang terdiri dari isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks kebijakan (*context of policy*). Model Grindle (1980) bila dicermati menunjukkan implementasi kebijakan secara keseluruhan, meliputi konteks kebijakan terutama yang terkait dengan pelaksana, penerima manfaat, adanya konflik kepentingan yang mudah muncul antara aktor dan kondisi untuk implementasi sumber daya yang diperlukan (Nugroho, 2017). Lebih detail metode analisis terlihat dalam Gambar 1.



Sumber: Merilee S. Grindle, 1980.

Gambar 1. Implementasi Kebijakan sebagai Proses Politik dan Administrasi.

Menurut Grindle (1980), secara umum tugas implementasi adalah untuk membangun hubungan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik dapat direalisasikan sebagai hasil dari aktivitas pemerintah. Oleh karena itu, tugas implementasi mencakup upaya terbentuknya suatu “pengiriman sistem kebijakan” di mana sarana-sarana tertentu dirancang dan dijalankan dengan harapan sampai pada tujuan-tujuan yang diinginkan. Bahwa isi program dan kebijakan publik merupakan faktor penting dalam menentukan hasil inisiatif implementasi, oleh karena itu

perlu mempertimbangkan konteks atau lingkungan di mana tindakan administratif diambil implementasi, karena implementasi menjadi proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan yang melibatkan banyak aktor yang berbeda.

Profesionalisme menurut Park & Heo (2015) mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kualifikasi profesi yang dapat dimanfaatkan seseorang dalam memberikan pelayanan kepada klien, serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai dan etika. Profesionalitas adalah kualitas anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk melakukan pekerjaannya. IP ASN adalah salah satu cara mendekati kualitas ASN dengan menggunakan indeks komposit dari beberapa indikator output yang bersifat independen Rakhmawanto (2017). Analisis tingkat capaian IP ASN Setjen DPR RI dilakukan dengan membandingkan total keseluruhan data IP ASN masing-masing pegawai, dengan dimensi dan bobot penilaian IP ASN yang telah ditetapkan dalam pedoman pengukuran yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran IP ASN dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran IP ASN. Bobot penilaian dan dimensi IP ASN ditentukan sebagai berikut:

1. Dimensi kualifikasi memiliki bobot 25 persen;
2. Dimensi kompetensi memiliki bobot 40 persen;
3. Dimensi kinerja memiliki bobot 30 persen; dan
4. Dimensi disiplin memiliki bobot 5 persen.

Berdasarkan bobot penilaian dimensi Indeks Profesionalitas ASN secara keseluruhan dilakukan perhitungan dan pengkategorian tingkat profesionalitas ASN sebagai berikut;

1. Nilai 91 - 100 kategori Sangat Tinggi;
2. Nilai 81 - 90 kategori Tinggi;
3. Nilai 71 - 80 kategori Sedang;
4. Nilai 61 - 70 kategori Rendah; dan
5. Nilai 0 - 60 kategori Sangat Rendah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Capaian IP ASN Sekretariat Jenderal DPR RI

Setjen DPR RI pada tahun 2022 berdasarkan data sekunder yang diperoleh melalui sistem aplikasi pelayanan kepegawaian (SAPK) BKN, telah melakukan pengukuran IP ASN untuk sejumlah 1144 (seribu seratus empat puluh empat) pegawai dengan hasil sebagai berikut (Tabel 1).

Tabel 1. Data Total IP ASN Setjen DPR RI Tahun 2022

Jenis	Jumlah PNS	Kuali- fi asi	Kom- petensi	Kin- erja	Di- siplin	Total
Keseluruhan	1144	13,06	21,51	23,81	4,9	63,29

Sumber: sapk.bkn.go.id/, per 31 Desember 2022 (diolah)

Hasil himpunan data di atas menunjukkan bahwa IP instansi (gabungan dari seluruh 1144 pegawai) pada Setjen DPR RI secara akumulasi berjumlah 63,29 sehingga masuk dalam kategori "rendah". Data dalam Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa dari setiap komponen IP ASN belum ada yang mendapatkan nilai maksimal atau 100 persen dari bobotnya.

Apabila IP ASN Setjen DPR RI akan dilihat berdasarkan pengelompokan jenis kelamin, dapat diperoleh hasil yang disajikan pada Tabel 2. Tabel ini menunjukkan bahwa IP ASN pegawai perempuan lebih tinggi daripada IP ASN pegawai laki-laki. Semua komponen IP AS, baik kualifikasi, kompetensi, kinerja maupun disiplin pegawai perempuan lebih tinggi dari pada pegawai laki-laki.

Tabel 2. Data IP ASN Setjen DPR RI Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis	Jumlah PNS	Kuali - kasi	Kompe- tensi	Kinerja	Disiplin	Total
Laki-laki	698	11,76	20,31	23,46	4,86	60,42
Perempuan	446	15,16	23,37	24,32	4,94	67,8

Sumber: sapk.bkn.go.id/, per 31 Desember 2022 (diolah)

Berdasarkan per jenis jabatan, yaitu jabatan struktural (jabatan pimpinan tinggi madya dan pratama, administrator, dan pengawas), jabatan fungsional (jenjang keahlian dan ketrampilan), dan jabatan pelaksana, hasil

masing-masing IP ASN dapat dilihat di Tabel 3. IP ASN kelompok jabatan struktural lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok jabatan fungsional dan jabatan pelaksana. Kemudian, IP ASN kelompok jabatan fungsional lebih tinggi dibandingkan kelompok jabatan pelaksana.

Tabel 3. Data IP ASN Setjen DPR RI Berdasarkan Jenis Jabatan

Jenis	Jumlah PNS	Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Total
Jabatan Struktural	211	17,65	30,08	23,99	4,95	76,07
Jabatan Fungsional	315	17	20,29	25,1	4,49	67,33
Jabatan Pelaksana	618	9,53	19,2	23,3	4,85	56,88

Sumber: sapk.bkn.go.id/, per 31 Desember 2022 (diolah)

Untuk pengukuran IP instansi Setjen DPR RI dengan memperhatikan per tingkat pendidikan yang dikelompokkan ke dalam 6 (enam) kualifikasi pendidikan, didapat nilai seperti pada Tabel 4. Pegawai dengan jenjang pendidikan S2 memperoleh nilai IP ASN yang paling tinggi dibanding kelompok pendidikan yang lain, dan kelompok pendidikan SD/SMP/Sederajat memperoleh IP ASN yang paling rendah dibandingkan kelompok pendidikan yang lain.

Tabel 4. Data Dimensi IP ASN Per Pendidikan

Jenis	Jumlah PNS	Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Total
S3	19	25	22,37	21,63	4,84	73,84
S2	273	20	25,92	24,3	4,95	75,16
S1/D4/ Sederajat	447	15	26,26	23,46	4,9	69,62
D3/ Sederajat	76	10	24,77	24,82	4,96	64,55
D1/D2/SMA/ SMK/ Sederajat	312	5	15,98	23,77	4,82	49,57
SD/SMP/ Sederajat	17	1	6,76	23,88	5	36,65

Sumber: sapk.bkn.go.id/, 2022 (diolah)

Kemudian capaian indikator dalam pengukuran IP ASN berdasarkan pada masing-masing dari 4 (empat) dimensi, yaitu:

1. Kualifikasi

Dimensi kualifikasi menggambarkan tingkat atau jenjang pendidikan yang dicapai seseorang untuk memperoleh suatu pengetahuan dan atau/keahlian khusus (*body of expert knowledge and skills atau mastery of theoretical knowledge*), sehingga seseorang mengetahui, memahami dan dapat menjalankan pekerjaan tertentu sesuai bidang profesi atau tugas jabatannya. Tujuannya untuk mengidentifikasi dan mengukur data/informasi mengenai kualifikasi pendidikan formal PNS dari jenjang paling tinggi sampai jenjang paling rendah. Kualifikasi diukur dari indikator riwayat pendidikan formal terakhir yang telah dicapai sebagai berikut:

- Pendidikan S3 (strata tiga) dengan bobot nilai sebesar 25 (dua puluh lima);
- Pendidikan S2 (strata dua) dengan bobot nilai sebesar 20 (dua puluh);
- Pendidikan S1 (strata satu) / D4 (diploma empat) dengan bobot nilai sebesar 15 (lima belas);
- Pendidikan D3 (diploma tiga) dengan bobot nilai sebesar 10 (sepuluh);
- Pendidikan D1 (diploma satu) / SLTA sederajat dengan bobot nilai sebesar 5 (lima); dan
- Pendidikan dibawah SLTA dengan bobot nilai sebesar 1 (satu).

Data di atas mengelompokkan jenjang pendidikan pegawai mulai dari pendidikan S3 (strata-3) sampai kepada pendidikan SD/SMP/Sederajat dengan rincian jumlah pegawai:

- S3 (strata 3) sebanyak 19 orang;
- S2 (strata 2) sebanyak 273 orang;
- S1 (strata 1) / D4 (diploma 4) / Sederajat sebanyak 447 orang;
- D3 (diploma 3) / Sederajat sebanyak 76 orang;
- D1 / D2 / SMA / SMK / Sederajat sebanyak 312 orang; dan
- SD / SMP / Sederajat sebanyak 17 orang.

Data kualifikasi tersebut menunjukkan bahwa dimensi kualifikasi dari bobot 25 persen hanya bisa terpenuhi sekitar 13,99, hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pegawai Setjen DPR RI masih berada di bawah rata-rata berdasarkan IP ASN. Kewenangan dalam pengelolaan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Setjen DPR RI berada pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang berkedudukan dan bertanggung-jawab langsung kepada Sekretaris Jenderal DPR RI.

Dimensi kualifikasi dengan capaian yang masih rendah disebabkan dari awal sebagian rekrutmen pegawai merupakan seleksi pengangkatan tenaga honorer di lingkungan Setjen DPR RI yang jenis jabatan dan syarat pendidikan masih rendah, Kelompok pegawai ini berada di lingkungan unit teknis seperti pengamanan dalam, pengemudi, dan tenaga perawat taman dan gedung. Usaha dan kebutuhan untuk peningkatan kualifikasi kelompok ini tidak dapat dilakukan dengan mudah dan cepat, dibandingkan dengan kelompok jabatan fungsional keahlian. Untuk rekrutmen formasi jabatan fungsional di lingkungan Setjen DPR RI telah mengikuti syarat jabatan serendah-rendahnya sarjana atau strata-1, seperti Analisis APBN, Perancang Undang-undang, Perisalah Legislatif. Bahkan untuk beberapa jabatan fungsional keahlian seperti Analisis Legislatif dan Widyaiswara sudah disyaratkan serendah-rendahnya magister atau strata-2.

2. Kompetensi

Dimensi kompetensi menggambarkan kemampuan seseorang yang merupakan kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) serta didukung dengan program pengembangan kompetensi berkesinambungan (*continuing competence*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*). Tujuannya untuk mengidentifikasi dan mengukur data/informasi mengenai kompetensi dan program pengembangan kompetensi yang mampu memberikan pengetahuan, pemahaman dan pengalaman praktis kepada pegawai yang memungkinkan dapat menerapkannya dengan cara yang praktis dalam praktik pelaksanaan tugas jabatan (*a skill based on theoretical knowledge*), yang diukur adalah riwayat pengembangan kompetensi yang telah diikuti. Kompetensi diukur dari indikator riwayat pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan.

- a) Pelatihan kepemimpinan
Bobot nilai sebesar 15 (lima belas) bagi PNS yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, dan jabatan pengawas yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan jabatan yang diduduki.
- b) Pelatihan fungsional
Bobot nilai sebesar 15 (lima belas) bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional dan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional sesuai dengan jabatan yang diduduki.
- c) Pelatihan teknis
Instrumen pengukuran pada diklat teknis paling sedikit 20 (dua puluh) Jam Pelajaran dengan bobot penilaian sebagai berikut:
 - i. Bobot nilai sebesar 15 (lima belas) bagi PNS yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan fungsional yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis paling sedikit 20 (dua puluh) Jam Pelajaran yang mendukung tugas dan fungsi jabatannya;
 - ii. Bobot nilai sebesar 22,5 (dua puluh dua koma lima) bagi PNS yang menduduki jabatan pelaksana yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis paling sedikit 20 (dua puluh) Jam Pelajaran yang mendukung tugas jabatannya dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- c) Seminar/*workshop*/konferensi/setara
Instrumen pengukuran pada seminar/*workshop*/kursus/ magang/sejenisnya dengan bobot penilaian sebagai berikut:
 - i. Bobot nilai sebesar 10 (sepuluh) bagi PNS yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan fungsional yang telah mengikuti seminar/*workshop*/kursus/magang/ sejenisnya sesuai jabatannya dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - ii. Bobot nilai sebesar 17,5 (tujuh belas koma lima) bagi PNS yang menduduki jabatan pelaksana yang telah mengikuti seminar/ *workshop*/ kursus/ magang/ sejenisnya sesuai jabatannya dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Berdasarkan Data IP ASN Setjen DPR RI Tahun 2022 untuk data dimensi kompetensi secara kumulatif berjumlah 21,51 dari bobot 40 persen yang dipersyaratkan. Nilai 21,51 hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai Setjen DPR RI masih berada dibawa ambang batas maksimal dan perlu peningkatan dengan pemenuhan pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional, pelatihan teknis, seminar, dan *workshop*.

Hasil pengukuran yang belum maksimal diketahui karena beberapa hambatan. Adanya pejabat yang telah menduduki jabatan struktural baik pengawas, administrator maupun pejabat pimpinan tinggi yang meminta

penundaan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dengan alasan kesibukan tugas di unit kerja. Pelatihan jabatan fungsional terkendala oleh penyelenggaraan di instansi pembina jabatan yang terbatas anggaran dan kapasitas peserta pelatihan, sedangkan pelatihan teknis belum terencana secara menyeluruh bagi semua jabatan.

Kewenangan dalam pengelolaan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi dilingkungan Setjen DPR RI berada pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang berkedudukan dan bertanggungjawab langsung kepada Sekretaris Jenderal DPR RI.

3. Kinerja

Dimensi kinerja menggambarkan pencapaian sasaran kerja pegawai yang didasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memerhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku ASN. Tujuannya untuk mengidentifikasi dan mengukur data/informasi hasil pencapaian sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai sebagai manifestasi dari kinerja seorang pegawai, yang menjadi alat ukurnya adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Kinerja diukur dari indikator penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang meliputi sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Instrumen pengukuran pada dimensi kinerja bobot penilaiannya sebagai berikut:

- a) Bobot nilai sebesar 30 (tiga puluh) bagi PNS yang memiliki nilai kinerja antara 91 (sembilan puluh satu) sampai dengan 100 (seratus) dengan kriteria sangat baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- b) Bobot nilai sebesar 25 (dua puluh lima) bagi PNS yang memiliki nilai kinerja antara 76 (tujuh puluh enam) sampai dengan 90 (sembilan puluh) dengan kriteria baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- c) Bobot nilai sebesar 15 (lima belas) bagi PNS yang memiliki nilai kinerja antara 61 (enam puluh satu) sampai dengan 75 (tujuh puluh lima) dengan kriteria cukup dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- d) Bobot nilai sebesar 5 (lima) bagi PNS yang memiliki nilai kinerja antara 51 (lima puluh satu) sampai dengan 60 (enam puluh) dengan kriteria sedang dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan
- e) Bobot nilai sebesar 1 (satu) bagi PNS yang memiliki nilai kinerja 50 (lima puluh) ke bawah dengan kriteria kurang dalam 1 (satu) tahun terakhir.

Berdasarkan Data IP ASN Setjen DPR RI Tahun 2022 (lihat Tabel 1), untuk data dimensi kinerja secara kumulatif berjumlah 23,81 dari bobot maksimal 30 persen. Nilai 23,81 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Setjen DPR RI masih berada di bawah ambang batas dari yang maksimal. Untuk pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di Setjen DPR RI telah dibuat aplikasi e-kinerja yang memudahkan dalam merencanakan, memonitor, dan melaporkan kinerja. Bobot penilaian untuk SKP dan perilaku adalah 70 persen dan 30 persen, karena belum menggunakan penilaian perilaku 360 derajat.

Kewenangan pengelolaan kinerja pegawai dan e-kinerja berada di Biro Sumber Daya Manusia Aparatur, yang secara teknis ditangani oleh Bagian Manajemen Kinerja dan Informasi ASN.

4. Disiplin

Dimensi disiplin menggambarkan kesanggupan seorang pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas jabatan. Tujuannya adalah mengidentifikasi dan mengukur data/informasi mengenai hukuman disiplin yang pernah diterima ASN, yang diukur adalah riwayat status hukuman disiplin dalam 5 (lima) tahun terakhir. Hukuman disiplin yaitu ringan, sedang dan berat, mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Disiplin diukur dari indikator riwayat penjatuhan hukuman disiplin yang pernah dialami pegawai negeri sipil sebagai berikut:

- a) Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin
- b) Pernah dijatuhi hukuman disiplin (ringan, sedang, berat).

Instrumen Pengukuran pada dimensi kinerja bobot penilaiannya sebagai berikut:

- a) Bobot nilai sebesar 5 (lima) bagi PNS yang memiliki riwayat tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin;
- b) Bobot nilai sebesar 3 (tiga) bagi PNS yang memiliki riwayat dijatuhi hukuman disiplin tingkat ringan;
- c) Bobot nilai sebesar 2 (dua) bagi PNS yang memiliki riwayat dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang; dan
- d) Bobot nilai sebesar 1 (satu) bagi PNS yang memiliki riwayat dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat.

Berdasarkan Data IP ASN Setjen DPR RI Tahun 2022 (lihat Tabel 1), untuk data dimensi disiplin berjumlah sekitar 4,9 dari bobot 5 persen yang dipersyaratkan, hal ini menunjukkan bahwa penegakan disiplin pada pegawai Setjen DPR RI sudah cukup baik. Peningkatan yang masih dilakukan berdasarkan hubungan kualifikasi dan disiplin, untuk pegawai dengan SMA/ sederajat hingga D2 dan kualifikasi S-3 perlu ditingkatkan lagi.

Dilihat dari capaian IP ASN Setjen DPR RI perlu melakukan upaya-upaya inovasi dalam melakukan peningkatan nilai IP ASN. Hal ini sejalan dengan pernyataan Asropi dkk. (2022) yang menjelaskan bahwa salah satu budaya birokrasi yang sangat penting bagi reformasi birokrasi adalah berkembangnya inovasi dalam instansi pemerintah. Inovasi sangat penting, karena memungkinkan birokrasi untuk berfungsi lebih dinamis dan melakukan pengembangan.

Juliani (2019) menyatakan upaya strategis yang terstruktur dan berkelanjutan dapat dimulai dengan rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan jumlah dan kualitas SDM aparatur dengan kualifikasi tertentu. Upaya peningkatan pendidikan dan pelatihan kapasitas pegawai yang telah ada yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dengan memerhatikan penyebaran dan pemerataan semua unit kerja dan seluruh pegawai. Peningkatan penerapan E-Kinerja yang telah ada sebagai sistem pengelolaan, penilaian dan pemberian *reward and punishment* berbasis kinerja dalam mengelola beban kerja personil maupun organisasi. Pembinaan disiplin dan penerapan hukuman disiplin yang berkaitan dengan perilaku kerja pegawai.

Implementasi Kebijakan IP ASN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap aspek *Content of Policy* implementasi kebijakan pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI ditemukan hasil sebagai berikut:

Isi Kebijakan (Content of Policy)

1. Kepentingan yang berpengaruh (Interest Affected)

Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI memengaruhi peningkatan kompetensi dengan cara pemberian tugas belajar, izin belajar serta pemenuhan kebutuhan pendidikan dan latihan serta keikutsertaan dalam bimbingan teknis atau *workshop*.

2. Jenis Manfaat (Type of Benefits)

Dapat disimpulkan bahwa Setjen DPR RI dan para pegawai Setjen DPR RI merasakan manfaat yang diperoleh ketika adanya kebijakan pengukuran IP ASN. Secara kelembagaan Setjen DPR RI mendapatkan manfaat adanya ukuran dan metode serta cara untuk mencapai visi yaitu menjadi profesional. Visi Setjen DPR RI sebagaimana dalam Rencana Strategis 2020-2024 adalah "Menjadi Sekretariat Jenderal yang Profesional dan Modern dalam mendukung Visi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia".

Para pegawai juga mendapatkan manfaat dengan ditingkatkannya perencanaan dan penyelenggaraan pemenuhan hak kompetensi 20 jam pelajaran per tahun untuk masing-masing pegawai. Perbaikan perencanaan penyelenggaraan pelatihan dan kemudahan dalam peningkatan kualifikasi melalui izin belajar dan tugas belajar. Perubahan yang Diharapkan (*Extent of Change Envision*)

Pelaksanaan Pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI sesuai dengan Visi Setjen DPR RI sebagaimana dalam Rencana Strategis 2020-2024 adalah "Menjadi Sekretariat Jenderal yang Profesional dan Modern dalam mendukung Visi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia". Berkinerja tinggi melalui dukungan sumber daya manusia dalam mewujudkan lingkungan kerja yang *good and clean governance* sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan mampu memanfaatkan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi serta kemudahan akses informasi bagi publik.

3. Lokasi Pengambilan Keputusan (Site of Decision Making)

Pengambilan keputusan dalam implementasi kebijakan pengukuran IP ASN dalam hal peningkatan kualifikasi dan kompetensi merupakan ranah wewenang Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Sedangkan untuk dimensi kinerja dan disiplin berada di bawah Bagian Manajemen Kinerja dan Informasi Biro Sumber Daya Manusia Aparatur Setjen DPR RI.

4. Pelaksana Program (Program Implementator)

Berdasarkan pernyataan informan yang dilakukan berkaitan dengan program implementator, mengenai tingkat pemahaman masih terbatas pada beberapa unit kerja utama yang terlibat langsung dalam implementasi, seperti Biro SDMA dan Pusdiklat. Unit kerja lain dan individu di dalamnya meskipun sudah terlibat namun masih belum optimal. Kurangnya dukungan terasa pada dimensi kompetensi untuk penyelenggaraan pelatihan, seminar, *workshop*, dan sejenisnya. Untuk pegawai yang terlibat telah diberikan arahan masing-masing mengenai tata cara pelaksanaan pengukuran IP ASN telah memiliki pemahaman yang baik bawah kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin dapat memengaruhi nilai IP ASN mereka sebagai ASN dan Sekretariat Jenderal secara kelembagaan.

5. **Komitmen Sumber Daya (*Resources Committed*)**

Widodo (2011) menyebutkan bahwa sumber daya tidak hanya soal keuangan tetapi juga meliputi sumber daya lainnya seperti peralatan, sarana, dan prasarana, maupun sumberdaya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan suatu kebijakan. Sumber daya yang digunakan dalam kebijakan ini antara lain fasilitas penunjang dan dukungan anggaran. Berkaitan dengan fasilitas penunjang untuk mendukung keberlangsungan kebijakan pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI mempunyai komitmen dalam penggunaan teknologi dengan membangun dan mengembangkan aplikasi. Untuk mendukung pengukuran dan pemantauan disiplin, khususnya terkait dengan kehadiran pegawai telah dibuat *e-absensi* yang mencatat secara digital dalam sistem sehingga dapat menghitung secara otomatis kehadiran atau ketidakhadiran dan kekurangan jam kerja pegawai. Aplikasi *e-disiplin* yang mengolah data absensi menjadi data pelanggaran disiplin jam kerja sesuai kategori dari pelanggaran disiplin ringan, sedang dan berat secara langsung dan dapat dipantau oleh masing-masing pegawai atau atasan pegawai, Aplikasi disiplin dapat difungsikan sebagai *early warning system* dan usaha pembinaan supaya perbaikan kehadiran sebelum terjadi pelanggaran, atau mencegah pelanggaran yang lebih berat. Selama masa pandemi Covid-2019, pada tahun 2021 telah dibangun aplikasi Sirajin yang mengintegrasikan absensi dan catatan harian (*e-kinerja*) yang mendukung sistem kerja fleksibel baik *work form office* maupun *work from home*, mengubah sistem *e-absensi* yang sebelumnya hanya merekam sidik jari menjadi berbasis GPS (*global positioning system*) dengan *web based*.

Untuk dukungan sumber daya anggaran, selaras dengan pernyataan Haris (2017) bahwa tanpa dukungan anggaran yang memadai sebuah kebijakan tidak akan berjalan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Ketersediaan anggaran sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan pendidikan, pelatihan, seminar, bimtek, atau workshop dalam pemenuhan nilai dimensi kompetensi. Tantangan yang dihadapi oleh Setjen DPR RI dalam sumber daya untuk peningkatan IP ASN berupa keterbatasan anggaran yang bersumber dari APBN untuk pemberian tugas belajar dalam peningkatan pendidikan formal bergelar. Untuk mengurangi hambatan ini, ditempuh kebijakan dengan memberikan kebebasan kepada individu pegawai mengajukan izin belajar maupun mengambil beasiswa dari lembaga lain. Untuk mendukung pengukuran kompetensi telah dibangun aplikasi Sisdiklat yang dapat digunakan untuk mengajukan usulan kebutuhan pelatihan dan mencatat daftar pegawai yang telah mengikuti pelatihan.

Lingkungan Kebijakan (*Context of Policy*)

Berdasarkan wawancara dengan informan dari Pusdiklat (Plt. Kepala Pusdiklat dan Kasubag TU Pusdiklat), dan Biro SDMA (Kabag MKI ASN dan Analis SDMA Bagian MKI ASN) terkait implementasi kebijakan dalam hal *Context of Policy* diketemukan hasil sebagai berikut:

1. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat (*Power, Interest, and Strategy of Actor Involved*)

Pengukuran IP ASN yang telah diatur dalam peraturan Menteri PAN dan RB, dan peraturan BKN menjadi kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI. Namun, dengan Visi Setjen DPR RI untuk menjadi profesional dan modern dalam mendukung Visi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, implementasi kebijakan pelaksanaan pengukuran IP ASN sangat sesuai dengan kepentingan dan menjadi kebutuhan Setjen DPR. Visi ini mencerminkan cita-cita dan harapan Setjen DPR RI untuk menjadikan seluruh unit kerja di lingkungan Setjen DPR-RI berkinerja tinggi melalui dukungan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mampu mendukung tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, serta mewujudkan lingkungan kerja yang *good and clean governance* sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan mampu memanfaatkan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi serta kemudahan akses informasi bagi publik.

Pada tahun 2019 Setjen DPR RI belum melakukan pengukuran IP ASN sehingga data yang tersaji dalam artikel ini adalah data paling akhir. Peningkatan nilai IP ASN sesuai dengan pembagian tugas dan fungsi organisasi dilakukan bersama antara Biro Sumber Daya Manusia Aparatur dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan nilai IP ASN serta menjadi kewajiban bagi pegawai untuk peningkatan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin sehingga hal ini juga berpengaruh terhadap Indeks IP ASN instansi Setjen DPR RI secara kumulatif.

2. Karakteristik Lembaga dan Rezim (*Institution and Regime Characteristic*)

Setjen DPR RI merupakan bagian dari pemerintah pusat/lembaga eksekutif yang menjadi *supporting system* atau kesekretariatan bagi lembaga legislatif (DPR RI). Pimpinan Setjen DPR RI menilai IP merupakan suatu kewajiban, yang pelaksanaannya didelegasikan kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan, dan Biro Sumber Daya Manusia Aparatur. Sampai saat ini komposisi ASN dilingkungan Setjen DPR RI hanya terdapat pegawai negeri sipil (PNS) dan tidak terdapat pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Di samping itu, terdapat pegawai tidak tetap (PTT) sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD yang

disebut tenaga ahli DPR dan staf administrasi Anggota DPR. Untuk tenaga ahli dan staf administrasi tidak dilakukan pengukuran IP ASN.

3. Kepatuhan dan Daya Tanggap (*Compliance and Responsiveness*)

Diketahui bahwa pada tahun 2019 dan tahun 2020 Setjen DPR RI belum mengikuti pelaksanaan pengukuran IP ASN karena kendala data dan sumber daya pendukungnya. Setelah cukup tersedia data dan pendukungnya pada tahun 2021 dilakukan pengisian data dan pengukuran indeks melalui aplikasi SAPK BKN. Tingkat kepatuhan pelaksana dalam kebijakan pengukuran IP ASN di lingkup Setjen DPR RI masih kurang. Peningkatan pelaporan yang dimulai tahun 2021 memberikan dampak terhadap peningkatan nilai dari setiap dimensi, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada pembahasan, dapat disimpulkan berkaitan dengan capaian IP ASN di Setjen DPR RI berada pada rentang nilai 64,72 dengan kategori rendah. Untuk meningkatkan nilai IP ASN menjadi sedang atau tinggi maka diperlukan peningkatan disetiap dimensi yaitu kompetensi, kualifikasi, kinerja dan disiplin karena masih terdapat kesenjangan yang cukup signifikan dari nilai maksimal yang dapat dicapai.

Implementasi kebijakan pengukuran IP ASN di Setjen DPR RI terdapat hambatan untuk mencapai tujuan diantaranya karena faktor sumberdaya anggaran yang signifikan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kualifikasi dan kompetensi. Faktor yang juga besar memengaruhi hasil pengukuran IP ASN Setjen DPR RI dalam kategori rendah yaitu kurangnya partisipasi dan daya tanggap, sehingga terlambatnya untuk memulai pengisian dan pengukuran data IP ASN dari awal periode kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Agustino, L. (2018). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik* (Cetakan 1). Alfabeta.
- Arifin Tahir (2014). *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*.Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Awan Y. Abdoellah, Yudi Rusfiana. (2016). *Teori & Analisis Kebijakan Publik*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Badan Kepegawaian Negara. (2016). *Buku Panduan Menghitung & Mengukur Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Fahrani, N.S. (2017). *Petunjuk Penghitungan Indeks Profesionalitas ASN*. Badan Kepegawaian Negara.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World* (1st ed.). Princeton University Press.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. PT. Yogyakarta: Gelora Akasara Pratama.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2021).
- Merilee S. Grindle. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press, New Jersey, p. 11.
- Mestika Zed. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murphy, Kevin R, & Jeanette N. Cleveland. (1995). *Underdstanding Performance Appraisal: Sosial, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Sage Publications.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. (1992). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Nugroho, R. (2017). *Public Policy* (6th ed.). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sudarmanto (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Widodo, J. (2011). *Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Banyumedia Publishing.
- Zuchri Abdussamad (2016). *Kompetensi Aparat Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.

Jurnal

- Asropi. (2008). Budaya Inovasi Dan Reformasi Birokrasi / Innovation Culture And Bureaucratic Reform. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(3), 265–275. <https://doi.org/10.31113/jia.v5i3.451>
- Asropi, Daniati Annisa, & Ulfa Maria. (2022). Collaborative Governance Model In Indonesian Innovation Startup Program: The Maskit Startup Case Study. *DIA Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 2615–7268. <https://doi.org/10.30996/dia.v20i01>
- Fajarwati, A., & Rahmadila, U. (2022). Model Implementasi Kebijakan Merilee Grindle (Studi Kasus Penyerapan Tenaga Kerja Lokal Pada Pt. Meiji Rubber Indonesia Kabupaten Bekasi). *Jurnal Dialog*, 7(1), 123–133.
- Fithriana, N., & Erna, S. (2020). Implementasi Disiplin Jam Kerja Aparatur Sipil Negara Di Kelurahan Songgokerto Kota Batu. *Jurnal PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik) Universitas Tribhuwana Tunggaladewi*, 5(2), 136–146. <https://doi.org/10.26905>
- Hadi, D. S. (2020). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 1(1), 8–16. <https://doi.org/10.36418/glosains.v1i1.16>
- Haris, R. A. (2017). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 102–111. <https://doi.org/10.26905/PJIAP.V2I2.1928>
- Hayat. (2014). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara The Quality Improvement Of Human Resources Apparatus Public Serviceswithin The Framework Of Law No. 5 Of 2014 About Civil State Apparatus. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1).
- Juliani, H. (2019). Upaya Strategis Pemerintah Kota Surakarta dalam Mewujudkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur. *Online Administrative Law & Governance Journal*, 2, 2621–2781. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i3.436-449>
- Laponte, Y., Tofan Samudin, M., & Fery, F. (2019). Implementasi Kebijakan Disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 2(1), 1416–1432. <https://doi.org/10.56338/jks.v2i1.675>
- Larasasti, D., & Lutfi, A. (2021). Analisis Implementasi Kebijakan Pemberian Pembebasan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Di Provinsi DKI Jakarta. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 637–653. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2190>
- Mangge, A. A. (2013). Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Jaminan Pelayanan Kesehatan Gratis Di Kabupaten Buol. *E-Jurnal Katalogis*, 1(1), 49–62.
- Marlianti, M. (2013). Studi Tentang Profesionalisme Aparatur dalam Pelaksanaan Good Governance di Kec. Linggang Bigung, Kab. Kutai Barat. *Jurnal Paradigma*, 2(1), 155–173.

- Paprindey, S. L. B. M. A. N. umi. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Efektifitas Pelayanan Kesejahteraan Masyarakat. Studi Pada Kantor Kesejahteraan Sosial Kabupaten Waropen. *Jurnal Pelopo*, 6(2).
- Park, S. K., & Heo, J. W. (2015). Correlation Between Professionalism, Job Satisfaction and Job Performance of the Physical Therapist. *J KPT. J Kor Phys Ther*, 27(1), 12–17. www.kptjournal.org12
- Prasodjo, E., & Rudita, L. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara : Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–31.
- Seno, H. R., & Prasojo, E. (2019). Analisis Faktor Penghambat Kebijakan Reformasi Administrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 6(2), 76–88. <https://doi.org/10.31334/reformasi.v6i2.521.g331>
- Sulistya Sedayu, A., Evayanti Redina, W., Mustaqim, M., Ramadhon, S., Hery Yono, N., Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, P., & Energi dan Sumber Daya Mineral, K. (2021). *Special Issue: Management Pengeolaan Sumber Daya Manusia*. 28, 163–176. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i2>
- Suryani, I., Rusli, B., & Nurasa, H. (2021). Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bkppd Kabupaten Bandung. *Jurnal Responsive*, 4(3), 153–162. <https://doi.org/10.24198/responsive.v4i3.34626>
- Wiryanto, W. (2018). Pengembangan Instrumen Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Administrasi. *Jurnal UNEJ E-Proceeding*, 102–111.

Sumber Digital

- Jpnn.com, Waduh! Indeks Profesionalitas PNS Pusat dan Daerah Rendah. <https://www.jpnn.com/news/waduh-indeks-profesionalitas-pns-pusat-dan-daerah-rendah>. Jakarta. Kamis (9/5).
- Ridwan, M. (2018). Siapkan Data Akurat, BKN Susun Indeks Profesionalitas ASN, [Siaran Pers] Nomor:002/Rilis/BKN/IV/2018.

Sumber Lainnya

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Profesionalitas ASN
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 (Ridwan, 2018).
- Rakhmawanto, A. (2017). Mengukur Indeks Profesionalitas ASN: Analisis Tujuan dan Kemanfaatan. Jakarta : Badan Kepegawaian Negara.
- Ringgih, I. A. (2022). Implementasi Kebijakan Akreditasi Puskesmas Di Kota Makasar. Thesis, Universitas Hasanuddin.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.