



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STUDI IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN  
PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si)**

**NAMA : SARI PUSPITAWATY**

**NPM : 0706186373**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEBIJAKAN PUBLIK**

**JAKARTA  
Juli, 2009**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber yang baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Sari Puspitawaty

NPM : 0706186373

Tanda Tangan :

Tanggal : 3 Juli 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sari Puspitawaty  
NPM : 0706186373  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Studi Implementasi Analisis Jabatan pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH (Blansah)  
Pembimbing : Dr. Djaka Permana, M.Si (DPermana)  
Penguji Ahli : Prof. Dr. Endang Wirjatni, T., M.Si (EWirjatni)  
Sekretaris Sidang : Zuliansyah Putra Zulkarnain, M.Si (Zuliansyah)

Ditetapkan di : .....

Tanggal : .....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Djaka Permana, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing saya menyelesaikan penulisan tesis saya ini.
2. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH, selaku Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyelesaian masa studi.
3. Zuliansyah Putra Zulkarnain, M.Si. selaku Sekretaris Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, yang telah memberikan pengarahan selama penyelesaian masa studi.
4. Prof. Dr. Endang Wirjatmi, T., M.Si selaku dosen penguji ahli yang telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis dalam perbaikan tesis setelah disidangkan.
5. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah membantu dan memberikan begitu banyak ilmu pengetahuan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
6. Para Pejabat Eselon II (dua) Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia yaitu Bapak Tadjum selaku Seditjen dan Para Direktur yaitu Bapak Dimas Samodra Rum, Bapak Harsono Widodo, Bapak Rusdianto, Bapak Budi Surlaksana dan Bapak Yusuf Hadi serta Kepala Bagian Kepegawaian Ditjen HAM yaitu Bapak Abdul Wani, yang semuanya telah mau meluangkan waktunya kepada penulis untuk dapat diwawancara.
7. Pimpinan Direktorat Informasi HAM, Kasubdit Pengumpulan dan Pengolahan Data, Kasie Pengolahan Data Direktorat Informasi HAM serta rekan-rekan kerja di Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia yang telah mendukung saya selama masa penulisan tesis saya.

8. Staf Sekretariat dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, atas pelayanan administrasi dan informasi serta kemudahan dalam mendapatkan bahan-bahan sejak masa perkuliahan sampai penulisan tesis ini.
9. Suami tercinta Dwi Aryanto atas dukungan dan perhatiannya serta kedua anakku Najwa dan Gani yang sabar dan mengerti aktivitas bundanya karena sering ditinggal bundanya mulai dari masa perkuliahan sampai menyelesaikan penulisan tesis.
10. Ayah, Ibu dan kakak-kakakku, Mas Iwan, Mba Indah, Mas Irma dan Mba Maya serta kakak-kakak iparku yang selalu memberikan doa tulus dan perhatian untuk penulis.
11. Teman-teman satu angkatan lifi, mba novi, icha, mba evi, ina, medi, mba atiek, dj, yuni, rina dan semuanya yang tidak bisa disebutkan satu per satu untuk dukungan dan semangatnya kepada penulis.
12. Sahabatku Emma dan Siska serta saudara sepupuku Elis yang selalu perhatian kepada penulis.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak diatas atas doa, perhatian, dukungan dan semangatnya kepada penulis dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sari Puspitawaty  
NPM : 0706186373  
Program Studi : Administrasi Kebijakan Publik  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty - Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

*“ Studi Implementasi Analisis Jabatan pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan HAM RI “*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : Juni 2009

Yang menyatakan

(Sari Puspitawaty )

## ABSTRAK

Nama : SARI PUSPITAWATY  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul : Studi Implementasi Analisis Jabatan pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan HAM RI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis analisis jabatan di Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM ) dalam hal ini implementasi analisis jabatan pada proses penempatan pegawai Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia dan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi proses penempatan pegawai selain berdasarkan analisis jabatan.

Penelitian studi implementasi analisis jabatan di Ditjen HAM adalah penelitian kualitatif, yang pengumpulan datanya didapat melalui wawancara mendalam dengan narasumber yang berkompeten di Ditjen HAM yaitu para Pejabat Eselon Dua dan Kepala Bagian (Kabag) kepegawaian Ditjen HAM. Proses wawancara mendalam dilakukan berdasarkan pedoman wawancara yang telah dibuat sebelumnya. Hasil wawancara dibuat transkrip wawancara dan dianalisis kemudian ditarik kesimpulan.

Dari penelitian ini dan setelah dianalisis bahwa penempatan pegawai baik itu mutasi maupun promosi yang dilaksanakan di Ditjen HAM belum berdasarkan analisis jabatan. Hal ini dikarenakan analisis jabatan sendiri untuk Ditjen HAM masih dalam penyusunan karena Direktorat Jenderal ini mengalami perubahan nomenklatur sehingga menyebabkan adanya perubahan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari tiap-tiap direktorat yang ada di Ditjen HAM, sehingga analisis jabatan perlu disusun lagi disesuaikan dengan tupoksi yang baru.

Penempatan pegawai karena belum berdasarkan analisis jabatan maka penempatan pegawai selama ini di Ditjen HAM dipengaruhi oleh empat faktor. Tiga faktor yang paling dominan adalah faktor pimpinan, faktor sumber daya manusia itu sendiri dan faktor struktur organisasi. Sedangkan faktor yang kurang dominan tapi juga mempengaruhi penempatan pegawai di Ditjen HAM adalah faktor prosedur penempatan pegawai, dalam hal ini Baperjakat. Baperjakat dalam hal ini belum sepenuhnya dipakai dalam setiap proses penentuan penempatan pegawai Ditjen HAM

Kata kunci : Analisis jabatan, penempatan, pegawai

## ABSTRACT

Name : SARI PUSPITAWATY  
Study Program : Administrative Science Program  
Title : Study Implementation Job Analysis on Directorate General of Human Rights  
Department of Law and Human Rights Republic of Indonesia

This research is to analyze whether job analysis is already implemented on replacement staff in Directorate General of Human Rights or not yet and which factor beside job analysis that influence processing replacement staff on promotion or mutation.

This research is qualitative research, which is collecting of data through deep interview with competent respondents. They are directors and head of human resource department of Directorate General of Human Rights. Interview with term of reference that already arranged before that interview do. After interview has done, transcript of interview made, analyze and made some conclusion.

From this research has known that the replacement of staff in Directorate General of Human Rights, mutation or promotion that all this time already happen have not based on job analysis yet. This had been happen because job analysis is not already used on, still in progress. This Directorate had changed structure of organization and also changed the main task and function all of each directorate on Directorate General of Human Rights, and this consequence made that a job analysis has to redesign.

The replacement of staff in Directorate General of Human Rights is not already based on job analysis, it based influence by four factors. The factor that dominant influence the replacement staff in Directorate General of Human Rights is leadership, human resources and structure of organization and the last factor that not influence too much is procedure of replacement, in this case are Baperjakat meeting. Baperjakat meeting is not used completely in process the replacement staff in Directorate General of Human Rights.

Key Word : Job Analysis, Placement, Staff

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRAK BAHASA INGGRIS .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1 Tinjauan Literatur .....	13
2.1.1 Penelitian Terdahulu .....	13
2.1.2 Konsep Administrasi Publik .....	15
2.1.3 Konsep Analisis Jabatan .....	17
2.1.3.1 Deskripsi Jabatan .....	20
2.1.3.2 Spesifikasi Jabatan .....	22
2.1.4 Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan .....	23
2.1.4.1 Rekrutmen .....	25
2.1.4.2 Seleksi .....	26
2.1.4.3 Penempatan .....	27
2.1.5 Faktor-Faktor yang Menentukan Penempatan Pegawai .....	30
2.1.5.1 Pimpinan .....	31
2.1.5.2 Sumber Daya Manusia .....	32
2.1.5.3 Prosedur Penempatan .....	34
2.1.5.4 Struktur Organisasi .....	35

2.2 Model Analisis .....	36
2.3 Hipotesis .....	37
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	38
3.2 Jenis Penelitian .....	38
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.4 Lokasi Penelitian .....	40
3.5 Uji Validitas dan Reabilitas .....	40
3.6 Teknik Analisis Data .....	41
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM DITJEN HAM DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Gambaran Umum Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia .....	43
4.1.1 Sejarah Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia .....	43
4.1.2 Perubahan Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) .....	45
4.1.3 Direktorat Jenderal Perlindungan HAM .....	45
4.1.4 Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia .....	49
4.1.5 Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia .....	55
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	66
4.2.1 Analisis Jabatan Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia .....	66
4.2.1.1 Penyusunan Analisis Jabatan Baru .....	67
4.2.1.2 Hambatan dan Kendala Penyusunan Analisis Jabatan .....	73
4.2.1.3 Pemahaman Penyusunan Analisis Jabatan .....	76
4.2.1.4 Sosialisasi Analisis Jabatan .....	78
4.2.1.5 Sikap dan Respon Pegawai terhadap Analisis jabatan .....	81
4.2.1.6 Pedoman Analisis Jabatan .....	84
4.2.2 Penempatan Pegawai Ditjen HAM dan Analisis Jabatan .....	86
4.2.2.1 Penempatan Pegawai Belum Sepenuhnya Berdasarkan Analisis Jabatan .....	86
4.2.2.2 Penempatan Pegawai Belum Berdasarkan Analisis Jabatan .....	87
4.2.3 Penempatan Pegawai Belum Sesuai Analisis Jabatan dan Aturan Yang Ada .....	100
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>104</b>
5.1 Kesimpulan .....	104
5.2 Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Job Analysis : Basic Tools Human Resource Management</i> .....	3
Gambar 2.1	Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Fungsi-Fungsi Lain MSDM .....	24
Gambar 2.2	Penempatan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Berdasarkan Faktor - Faktor Lain yang Menentukan Selain Analisis Jabatan .....	36
Gambar 4.1	Persentase Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Tingkat Pendidikan ....	56
Gambar 4.2	Komposisi Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Spesifikasi Pendidikan	58
Gambar 4.3	Persentase Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Golongan .....	59
Gambar 4.4	Persentase pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Jabatan Struktural .....	60
Gambar 4.5	Persentase pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Gambar 4.6	Persentase Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Status Kepegawaian ..	62
Gambar 4.7	Persentase Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Komposisi Usia .....	64
Gambar 4.8	Persentase Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Diklat Penjenjangan ..	65

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rekapitulasi Pegawai Ditjen HAM Berdasarkan Tingkat pendidikan .....	56
Tabel 4.2	Persyaratan Pendidikan Jabatan Struktural .....	57
Tabel 4.3	Rekapitulasi Berdasarkan Spesifikasi Pendidikan .....	57
Tabel 4.4	Data Pegawai Berdasarkan Golongan .....	59
Tabel 4.5	Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural .....	60
Tabel 4.6	Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.7	Data Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian .....	62
Tabel 4.8	Data Pegawai Berdasarkan Komposisi Usia .....	63
Tabel 4.9	Spesifikasi Jabatan dari Segi Usia .....	64
Tabel 4.10	Data Pegawai Berdasarkan Diklat Penjurusan .....	65
Tabel 4.11	Rekapitulasi Persyaratan Diklat Untuk Jabatan Struktural .....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara Mendalam
2. Transkrip Wawancara Narasumber Pertama (Sesditjen)
3. Transkrip Wawancara Narasumber Kedua (Direktur Informasi HAM)
4. Transkrip Wawancara Narasumber Ketiga (Direktur Kerjasama HAM)
5. Transkrip Wawancara Narasumber Keempat (Kabag Kepegawaian)
6. Transkrip Wawancara Narasumber Kelima (Direktur Diseminasi HAM)
7. Transkrip Wawancara Narasumber Keenam (Direktur Penguatan HAM)
8. Transkrip Wawancara Narasumber Ketujuh (Direktur Pelayanan dan Komunikasi Masyarakat)
9. Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia
10. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

Suatu organisasi terdiri dari berbagai elemen antara lain sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti bahan, peralatan, modal, metode/cara kerja dan lain-lain dimana jumlahnya sangat terbatas sehingga mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi ini dikenal dengan nama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Salah satu tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini seringkali berarti mengupayakan sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. MSDM memberikan pemikiran tentang bagaimana mengelola SDM dalam organisasi sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

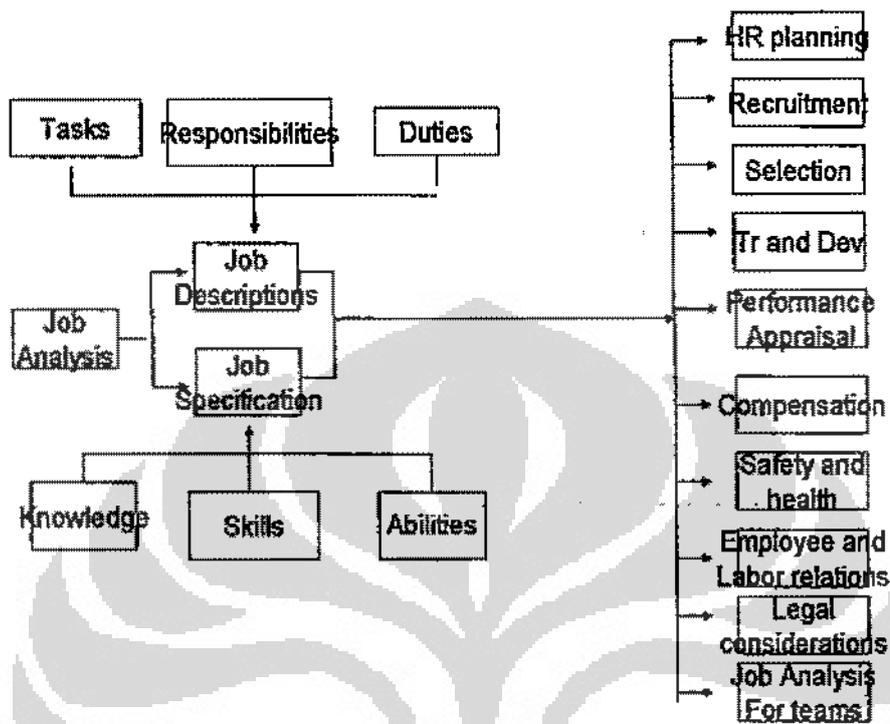
Pegawai atau SDM mempunyai peran sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena SDM adalah asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai sebagai individual dalam organisasi adalah orang-orang yang memiliki motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang berbeda dengan kadar motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi. MSDM berusaha untuk mengelola aspek-aspek organisasional dan memadukannya dengan aspek-aspek individual sehingga kinerja karyawan bisa selaras dan sesuai dengan tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat dicapai apabila organisasi tersebut mampu beroperasi secara efektif dengan dukungan SDM yang efektif. Sebaliknya, pemberdayaan SDM akan efektif apabila organisasi bisa menciptakan peluang bagi pegawai untuk berbuat (*opportunity to perform*) sesuai dengan keahlian, pengetahuan,

pengalaman yang dimiliki, dan sesuai dengan tanggung jawab yang terkandung di dalam deskripsi jabatannya (Alwi,2001:108).

Seseorang yang ditempatkan pada suatu satuan organisasi dan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya, pegawai tersebut akan cenderung bergairah bekerja, berperilaku positif dan berusaha memberikan sumbangannya yang paling maksimal kearah pencapaian tujuan organisasi (Siagian,2003:80). Ini berarti suatu organisasi dituntut untuk dapat menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.

Penempatan pegawai itu sangat luas, tidak selalu penempatan pegawai baru tetapi juga untuk pegawai lama dalam bentuk mutasi atau rotasi, promosi, demosi dan lain-lain. Penempatan pegawai ini seharusnya bisa dilakukan secara objektif sesuai dengan kompetensi atau kualifikasi yang dituntut dari suatu jabatan dan telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari jabatannya dengan baik. Penempatan seorang pegawai biasanya ditentukan melalui suatu prosedur penempatan yang disepakati oleh organisasi. Prosedur itu penting sebagai acuan atau pedoman dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam menempatkan pegawai pada jabatan-jabatan yang ada di dalam struktur organisasi. Prosedur penentuan penempatan pegawai itu bermacam-macam bisa berdasarkan analisis jabatan, dengan membuat analisis jabatan terlebih dahulu dari semua jabatan yang ada, kemudian bisa juga melalui rapat para pimpinan yang terkait (*usher*), atau bisa juga melalui *fit and proper test*, dan lain-lain.

Analisis jabatan atau *job analysis* adalah salah satu pedoman yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penentuan penempatan pegawai. Analisis jabatan merupakan pondasi dasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi, tidak saja hanya untuk penempatan pegawai. Demikian pentingnya analisis jabatan sehingga disebut sebagai alat yang utama dan pertama digunakan didalam MSDM, hal ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini :



Gambar 1.1

*Job Analysis : Basic Tools Human Resource Management*

Sumber : R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, *Human Resource Management*, (New Jersey : Prentice Hall Inc, 1996) hal. 87

Dari gambar diatas dapat terlihat jelas bahwa analisis jabatan dapat digunakan di segala aspek MSDM dan analisis jabatan itu terdiri dari deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri, yang terdiri dari tugas (*tasks*), tanggung jawab (*responsibilities*) dan kewajiban (*duties*). Spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memangku suatu jabatan, yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*abilities*). Berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi analisis jabatan yang telah dilakukan. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, penyelenggaraannya dapat terlaksana dengan baik apabila didasarkan pada informasi analisis jabatan.

Universitas Indonesia

Perencanaan SDM yang efektif harus memperhatikan spesifikasi jabatan, karena untuk masing-masing pekerjaan membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda. Dari analisis jabatan dapat diketahui kualifikasi SDM yang dibutuhkan. Pada tingkat lanjut, perencanaan SDM menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi *staffing*, meliputi kegiatan penarikan (rekrutmen), seleksi dan penempatan tenaga kerja (Alwi, 2001: 109).

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM) sebagai suatu organisasi pemerintah dalam penyelenggaraan MSDM (pegawai negeri sipil/PNS) berdasarkan pengamatan, secara umum mempunyai hambatan, yaitu bentuk dan struktur organisasi konvensional yang mengarah ke birokrasi (*bureaucratic*) atau organisasi yang berhirarki (*hierarchical organization*) sehingga PNS diperlakukan sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor produksi lainnya. Akibatnya segala aktivitas MSDM seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan dan lain-lain tidak berdasarkan kebutuhan organisasi tetapi berdasarkan prosedur anarkis atau atas perintah pimpinan.

Pimpinan melalui perintah atau kebijakannya langsung atau tidak langsung mempengaruhi aktivitas atau kegiatan didalam organisasi birokrasinya, termasuk dalam mengelola para pegawai negeri sipil. Demikian pula halnya dalam penempatan pegawai dilingkungan Ditjen HAM juga masih dipengaruhi oleh pimpinan. Artinya penempatan pegawai belum didasarkan pada kebutuhan organisasi sepenuhnya sesuai analisis jabatan. Selain faktor pimpinan, terdapat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi dalam pengambilan keputusan penempatan seorang pegawai yaitu sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai struktur organisasi, dan prosedur penempatan itu sendiri. Penempatan PNS yang baik adalah penempatan yang berdasarkan analisis jabatan yang disesuaikan dengan tupoksi dari organisasi birokrasi tersebut dan telah melalui suatu prosedur yang jelas berdasarkan aturan yang ditetapkan organisasi itu sendiri.

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia sebagai salah satu organisasi pemerintah yang masih bernuansa birokrasi ini, dalam penempatan pegawainya, salah satu hambatan yang diamati adalah masih dipengaruhi oleh kebijakan atau keputusan dari seorang pimpinan. Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan

HAM RI (PERMEN MENKUMHAM) No. M.3819.KP.04.15 Tahun 2006, terdapat syarat – syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk memangku suatu jabatan yang ada di Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Disamping PERMEN MENKUMHAM tersebut, juga dibuat suatu pedoman pola karier pegawai negeri sipil Departemen Hukum dan HAM (Sekjen, 2006:49), yang mengatakan bahwa untuk menjadi Pejabat Eselon IV yaitu Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi di Ditjen HAM, maka untuk menduduki jabatan tersebut harus memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khususnya. Persyaratan ini merupakan bagian dari spesifikasi jabatan yang harus dipenuhi oleh seorang staf yang akan dipromosikan menjadi Pejabat Eselon IV, persyaratan-persyaratan tersebut yaitu :

1. Pangkat (Gol/Ruang) serendah-rendahnya Penata Muda Tingkat I (III/b)
2. Tingkat pendidikan sarjana
3. Telah melaksanakan tugas sekurang-kurangnya 4 Tahun
4. Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat IV (Adum)
5. Setiap unsur dlm DP3 dua tahun terakhir bernilai baik
6. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
7. Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan (DUK)
8. Sehat jasmani dan rohani
9. Tidak sedang atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin
10. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam jabatannya
11. Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan substansi

Selain persyaratan diatas, didalam buku pedoman itu juga terdapat ketentuan atau syarat yang harus dipenuhi oleh calon Pejabat Eselon II dan calon Pejabat Eselon III yang akan dipromosikan. Artinya seseorang yang dipercaya dan yang akan dipromosikan untuk memangku suatu jabatan tertentu, seharusnya memenuhi spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan sesuai tupoksi dari masing-masing direktorat atau bagian, sub direktorat, seksi sampai kepada stafnya, sehingga orang tersebut memang sesuai pada jabatan yang dipercayakannya dan dapat melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya

dengan baik dan benar. Karena jabatan bukanlah hak bagi PNS tetapi merupakan kepercayaan pimpinan yang harus dipikul dengan penuh tanggung jawab.

Namun pada kenyataannya dari beberapa penempatan pegawai yang dilakukan oleh Kepegawaian Ditjen HAM dalam melakukan promosi para pegawainya masih mengabaikan beberapa persyaratan yang telah ditetapkan oleh Menkumham maupun pedoman yang dibuat oleh Sekjen di atas. Salah satunya adalah dalam penempatan staf yang dipromosikan menjadi Pejabat Eselon IV baru-baru ini. Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Hak Asasi Manusia (SK Dirjen HAM), ada beberapa pegawai yang yang dipromosikan tidak memenuhi salah satu ketentuan atau persyaratan di atas.

Pertama, ada beberapa staf yang belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV) atau adum yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum dipromosikan menjadi Pejabat Eselon IV. Pendidikan dan pelatihan adum adalah salah satu bentuk diklat struktural yang disyaratkan bagi seorang staf yang akan dipromosikan menjadi Pejabat Eselon IV. Artinya berdasarkan realitas yang ada, promosi pegawai yang yang telah dilakukan di Ditjen HAM tidak memenuhi aturan nomor empat.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dibedakan ada yang disebut pendidikan dan pelatihan prajabatan (prajab) untuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan ada juga pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam jabatan yaitu, (1) diklat struktural ; (2) diklat fungsional; dan (3) diklat teknis. Contoh pertama di atas adalah salah satu bentuk diklat struktural. Pendidikan dan pelatihan struktural sendiri ada 4 (empat) tingkatan yaitu diklat adum, diklat spama, diklat spamen dan diklat spati. Diklat teknis bermacam-macam, contohnya diklat barang dan jasa, diklat keuangan dan lain-lain. Bendaharawan adalah contoh dari diklat fungsional.

Kedua, berdasarkan data berupa Daftar Urut Kepangkatan (DUK) per 31 Desember 2008 dari kepegawaian, ada beberapa penempatan pegawai yang tidak tepat dilihat dari latar belakang pendidikan kesarjanaannya dengan pekerjaan dimana pegawai tersebut ditempatkan. Contohnya, salah satu Pejabat Eselon III Ditjen HAM yaitu Kepala Bagian Keuangan (Kabag Keuangan) yang latar belakang pendidikan S1 dan S2nya adalah ilmu hukum, ini tidak sesuai dengan

pekerjaan sehari-harinya yang mengurus anggaran dan laporan keuangan. Hal ini juga terjadi pada Pejabat Eselon IV dan Staf yang dilihat dari latar belakang pendidikannya kurang sesuai dengan pekerjaan dimana para pejabat dan staf tersebut ditempatkan. Jabatan Kasubag Pembendaharaan diduduki oleh seorang pegawai yang berlatar belakang STM. Hal ini mungkin bisa terjadi karena pegawai tersebut sudah mendapatkan kesempatan mengikuti diklat bendaharawan sehingga pegawai yang bersangkutan dinilai cukup layak untuk menjabat sebagai Kasubag Pembendaharaan tanpa melihat latar belakang pendidikan dasarnya. Pada kenyataannya, berdasarkan ketentuan nomor 10 (sepuluh) dalam pedoman pola karir PNS Depkumham diatas yang ditetapkan oleh Sekjen Depkumham ini tidak sesuai yaitu dengan kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dasar penempatan pegawai di Ditjen HAM berarti hanya berdasarkan diklat teknis yang sudah pernah diikutinya, bukan berdasarkan pendidikan kesarjanaannya. Penempatan pegawai ini bisa terjadi karena adanya pengaruh pimpinan dalam proses penempatan pegawai, dengan mengabaikan salah satu aturan tersebut atas dasar pertimbangannya, sehingga promosi atau penempatan pegawai dapat terlaksana tanpa harus memenuhi aturan tersebut sepenuhnya.

Kondisi diatas artinya tidak sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam PP No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, penempatan pegawai diharapkan dapat dilaksanakan berdasarkan sikap profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Peraturan tersebut merupakan tahap awal dari prosedur penempatan yang harus dipenuhi terlebih dahulu oleh si calon pegawai yang akan ditempatkan atau yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural. Penempatan pegawai negeri sipil biasanya diproses melalui suatu prosedur penempatan. Prosedur penempatan ini bermacam-macam, bisa melalui proses test kemampuan atau melalui rapat Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Menurut Thoha (2005:59), Baperjakat dibentuk dalam rangka membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan objektivitas pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam

dan dari jabatan serta pengangkatan dalam pangkat. Untuk di Ditjen HAM sendiri belum jelas apakah sudah dibentuk Baperjakat atau belum.

Pada awal tahun 2008 sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) Departemen Hak Asasi Manusia, terjadi perubahan struktur organisasi dari Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia (Ditjen Perlindungan HAM) menjadi Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM). Perubahan ORTA tersebut turut mempengaruhi adanya perubahan komposisi penempatan pegawai yang dilakukan secara besar-besaran pada pertengahan tahun 2008 diseluruh bagian atau direktorat di Ditjen HAM yang disesuaikan dengan nomenklatur yang baru. Pada dasarnya penempatan pegawai sebelum dan sesudah perubahan ORTA dirasakan sama saja, dilakukan tanpa berdasarkan analisis jabatan, sebagai prioritas yang patut diperhatikan dalam setiap proses MSDM. Sebenarnya pada waktu ORTA yang lama yaitu Ditjen Perlindungan HAM, analisis jabatan sudah dibuat namun analisis jabatan ini belum diterapkan atau belum dijadikan sebagai pedoman atau acuan dalam mengambil keputusan yang tepat pada saat proses penempatan pegawai dilakukan baik itu pada proses mutasi atau rotasi maupun pada proses promosi pegawai Ditjen Perlindungan HAM. Akibatnya proses penempatan pegawai waktu itu diamati juga masih ada yang belum tepat dengan kebutuhan tupoksi tiap-tiap bagian atau direktorat yang ada di Ditjen Perlindungan HAM.

Dengan adanya perubahan ORTA menjadi Ditjen HAM, berarti terjadi pula perubahan tupoksi di tiap-tiap Direktorat yang ada di Ditjen HAM, sehingga analisis jabatan yang sudah dibuat pada waktu ORTA yang lama, perlu disesuaikan dengan nomenklatur yang baru. Ini berarti penempatan pegawai yang sudah dilakukan oleh Ditjen HAM setelah adanya perubahan ORTA yang baru, proses mutasi maupun promosinya belum jelas sudah atau belum berdasarkan pada analisis jabatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mondy dan Noe sesuai dengan gambar 1.1 diatas, bahwa deskripsi jabatan itu berisi atas uraian dari tugas, tanggung jawab dan kewajiban dari suatu jabatan. Ini berarti dengan adanya perubahan tupoksi, maka berubah pula uraian dari tugas, tanggung jawab dan

kewajiban dari jabatan tersebut sehingga perlu disesuaikan dengan deskripsi jabatan yang baru. Dalam penyusunan analisis jabatan yang baru sesuai dengan ORTA baru agar bisa berjalan sesuai dengan kebutuhan Ditjen HAM maka perlu suatu pedoman yang jelas, yang tidak bersifat umum tetapi spesifik sesuai tupoksi Ditjen HAM dan juga perlunya seorang analis jabatan yang pakar dibidang penyusunan jabatan, sehingga analisis jabatan dibuat dengan baik dan tepat.

Dipilihnya Ditjen HAM sebagai lokasi penelitian dengan alasan bahwa SDM yang ada di Ditjen berasal dari berbagai instansi seperti Departemen Sosial, Departemen Penerangan, Departemen Pertahanan, Departemen Transmigrasi, Departemen Luar Negeri, Badan Urusan Logistik (Bulog), Departemen Pendidikan Nasional dan Badan Pembinaan Pendidikan Pelaksanaan P4 (BP7). Dengan latar belakang pegawai yang berasal dari berbagai instansi, selain dari internal Depkumham sendiri seperti Direktorat Jenderal Pemasarakatan (Ditjen PAS) dan Direktorat Jenderal Imigrasi (Ditjen Imigrasi), menjadi suatu tantangan dan juga bisa menjadi hambatan bagi Ditjen HAM untuk dapat mengelola SDM dengan sebaik-baiknya secara objektif. Dengan Sumber Daya Manusia yang ada sesuai kondisi diatas, tantangan untuk Ditjen HAM dalam memberikan pengetahuan dan pemahaman di bidang HAM sesuai dengan tupoksi Ditjen HAM sendiri. Disinilah perlunya suatu usaha dan kerjasama yang solid mulai dari pimpinan sampai dengan staf untuk bisa kompak dan satu tujuan, dimulai dengan memahami dan melakukan tugas, tanggung jawab dan kewajibanya yang baru di Ditjen HAM dengan baik. Para pegawai masih perlu diberikan sosialisasi terus menerus terkait dengan adanya perubahan ORTA dan tupoksi dari Ditjen HAM serta tupoksi tiap-tiap direktorat, sehingga di dalam membuat analisis jabatan baru para pegawai tidak mengalami kesulitan atau hambatan. Untuk latar belakang instansi para pegawai yang bukan dari Internal Depkumham ataupun Kementerian Hak Asasi Manusia (Meneg HAM) tetapi sekarang pegawai tersebut sudah menjadi pegawai di Ditjen HAM, harus dapat menghilangkan egosektoralnya dan bersama-sama bekerja sesuai dengan tupoksi jabatannya, sehingga tupoksinya Ditjen HAM secara keseluruhan dapat terlaksana dengan baik.

Dengan demikian, analisis jabatan pada dasarnya dapat menjadi prioritas awal dalam melakukan aktivitas MSDM seperti penempatan pegawai, agar *The Right*

*Man on The Right Job* dari semua jabatan di Ditjen HAM dapat tercipta dan semua pekerjaan jabatan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik (*outstanding*), yang pada akhirnya visi dan misi dari Ditjen HAM dapat tercapai karena didukung oleh penempatan pegawai yang tepat berdasarkan analisis jabatan. Berdasarkan permasalahan penempatan pegawai yang belum berdasarkan analisis jabatan sepenuhnya, maka penulis tertarik melakukan penulisan tesis dengan judul “ **Studi Implementasi Analisis Jabatan Pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia** “.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Analisis jabatan sangat essential untuk suatu organisasi, termasuk Ditjen HAM dalam membantu mengelola sumber daya manusia. Permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah analisis jabatan sudah diterapkan pada proses penempatan pegawai di Ditjen HAM ?
2. Faktor-faktor apa yang menentukan penempatan pegawai di Ditjen HAM selain berdasarkan analisis jabatan ?

Penelitian ini dibatasi pada implementasi analisis jabatan dalam proses penempatan pegawai saja, tidak mencakup dari proses rekrutmen dan proses seleksi, walaupun ketiganya merupakan proses yang saling berkaitan dan berkelanjutan. Penempatan pegawai disini adalah penempatan untuk pegawai lama dalam konteks promosi dan mutasi.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diuraikan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui sudah atau belumnya analisis jabatan diterapkan dalam proses penempatan pegawai di Ditjen HAM
2. Mengetahui faktor-faktor yang menentukan penempatan pegawai di Ditjen HAM selain berdasarkan analisis jabatan

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi studi ilmiah terhadap analisis jabatan khususnya untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta memberi masukan pada upaya penempatan PNS yang tepat berdasarkan tuntutan jabatan.

##### 2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi masukan pada Ditjen HAM dalam menyelenggarakan penempatan pegawai sesuai berdasarkan analisis jabatan dalam rangka memperbaiki manajemen SDM Ditjen HAM di masa mendatang.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

##### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

##### BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi tentang tinjauan literatur, model analisis dan hipotesis kerja. Tinjauan literatur diawali dengan pemaparan tentang penelitian terdahulu mengenai analisis jabatan. Konsep analisis jabatan dijelaskan, yang meliputi deskripsi dan spesifikasi jabatan, kemudian dijelaskan juga hubungannya dengan penempatan pegawai serta faktor-faktor yang menentukan proses penempatan pegawai selain analisis jabatan yaitu faktor pimpinan, sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai struktur organisasi serta prosedur penempatan.

##### BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, lokasi penelitian, uji validitas dan reabilitas serta teknik analisis data.

#### **BAB 4 GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM) yaitu terdiri dari sejarah, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dengan nomenkatur yang lama yaitu Direktorat Jenderal Perlindungan HAM dan nomenkatur yang baru yaitu Ditjen HAM, serta tentang sumber daya manusianya. Untuk pembahasan hasil penelitian dideskripsikan hasil transkrip wawancara mendalam dengan para narasumber dan data yang telah terkumpul dianalisis.

#### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang dapat dijadikan sebagai rekomendasi atau saran perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya dalam proses penempatan pegawai di Ditjen HAM

## BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

### 2.1 Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur diawali dengan pemaparan penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis jabatan, setelah itu dijelaskan secara teoritik mengenai teori administrasi publik, konsep dasar analisis jabatan yang terdiri dari deskripsi dan spesifikasi jabatan dan kaitannya dengan penempatan pegawai serta faktor-faktor yang turut mempengaruhi proses penempatan pegawai di Ditjen HAM selain analisis jabatan.

#### 2.1.1 Penelitian Terdahulu

Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya tergantung kepada kualitas kegiatan dan upaya bersama dari orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam organisasi tercermin pada deskripsi jabatan (*job description*) dari setiap jabatan yang ada dalam organisasi. Deskripsi jabatan merupakan salah satu hasil dari analisis jabatan. Informasi analisis jabatan ini dapat dipergunakan, salah satunya untuk penilaian kinerja.

Penelitian dengan topik deskripsi jabatan dan kaitannya dengan penilaian kinerja, dilakukan oleh Gatot Supriyono pada tahun 2001 dengan judul “ Hubungan antara Deskripsi Jabatan dan Penilaian Kinerja dengan Pengembangan Karir Pegawai pada PT. (Persero) Kimia Farma Jakarta “. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa, pertama, adanya sistem penilaian kinerja yang lebih memenuhi persyaratan obyektivitas dan setuju bahwa deskripsi jabatan dapat digunakan sebagai salah satu tolok ukur yang relevan dalam penilaian kinerja pegawai. Kedua, ada hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian kinerja dengan pengembangan karir pegawai. Suatu sistem penilaian kinerja yang efektif mempunyai daya dukung terhadap tujuan-tujuan pengembangan karir pegawai yang berorientasi ke masa depan. Ketiga, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara deskripsi jabatan dan penilaian kinerja dengan pengembangan karir pegawai. Deskripsi jabatan, penilaian kinerja dan

pengembangan karir pegawai merupakan atribut-atribut yang terintegrasi dalam kesatuan proses penilaian kinerja pegawai yang terpadu.

Penelitian kedua berjudul “ Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Deputy Administrasi Sekretariat Negara Republik Indonesia “ oleh Taufik Sukasah pada tahun 2005. Kesimpulan dari penelitian ini, pertama, kondisi rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja pegawai secara umum cenderung masih rendah dan belum optimal, yang didasarkan menurut kelompok pengalaman kerjanya, kelompok jabatannya dan kelompok pendidikannya. Kedua, terdapat enam indikator yang memiliki korelasi yang signifikan terhadap variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan yaitu, (1) sumber-sumber rekrutmen untuk variabel rekrutmen; (2) *Job Posting* untuk variabel penempatan; (3) Perencanaan dan organisasi; (4) *Judgement*, naluri dan kebijakan menyelesaikan masalah; (5) Kehadiran; dan (6) Manajemen Pekerjaan untuk variabel penempatan. Ketiga, rekrutmen, seleksi dan penempatan memiliki keterkaitan satu dengan lainnya dan secara nyata berkorelasi dengan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Keempat, diperlukan upaya pembenahan yang dilakukan secara bertahap. Tahap pertama membenahi indikator-indikator yang berpengaruh terhadap variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan. Pada tahap berikutnya adalah melakukan pembenahan dengan membangun penilaian kinerja pejabat yang mengakomodasi indikator-indikator dari variabel rekrutman, seleksi dan penempatan, yaitu (1) pengetahuan atas pekerjaan; (2) mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan waktu; (3) produktivitas; (4) komunikasi dan hubungan; (5) kerjasama; (6) kepemimpinan; dan (7) kemampuan memperbaiki diri.

Perbedaan antara penelitian pertama dengan penulisan tesis ini adalah pada penelitian pertama lebih menekankan pada deskripsi jabatan dan hubungannya dengan penilaian kinerja dan pengembangan karir. Ketiga hal tersebut saling berhubungan satu sama lainnya. Penulisan tesis ini lebih menekankan pada penerapan analisis jabatan, lebih luas konteksnya, tidak hanya pada deskripsi jabatan saja tapi juga pada spesifikasi jabatan. Penulisan tesis ini lebih pada menjelaskan bahwa informasi analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dapat diterapkan dalam mengambil kebijakan yang tepat pada

saat proses penempatan karyawan pada jabatannya. Dari analisis jabatan dapat mengidentifikasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki setiap karyawan serta tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dengan jelas. Penerapan analisis jabatan membantu dalam mencocokkan antara kualifikasi seseorang dengan spesifikasi jabatan dan dapat menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai, artinya kualifikasi seseorang sesuai spesifikasi jabatan, sehingga dapat melaksanakan tuntutan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari jabatan tersebut dengan baik.

Perbedaan penelitian kedua dengan penulisan tesis ini yaitu pada penelitian kedua menekankan pada konteks pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai, sedangkan pada penulisan tesis ini hanya pada konteks penempatan saja. Penempatan disini yaitu dalam hal kebijakan atau keputusan terkait penempatan pegawai yang seharusnya berdasarkan hasil analisis jabatan.

### 2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Paradigma perkembangan administrasi publik yang mengarah kepada demokratisasi administrasi publik merupakan perwujudan dari pergeseran paradigma *government* kepada paradigma *governance*. Pengertian paradigma disini menurut Syafie, Tandjung dan Modeong (1999:27) adalah corak atau cara berpikir seseorang atau kelompok orang. Artinya cara berpikir seseorang atau masyarakat fokus utamanya bukan lagi pada pemerintah (*government*) sebagai sebuah institusi yang diberikan kewenangan untuk mengatur masyarakat dan menjadi penyedia utama pelayanan publik melainkan lebih pada proses. *Governance* merupakan proses pemecahan masalah publik yang melibatkan instrumen hukum, kebijakan, kemitraan pemerintah dengan swasta maupun pemberdayaan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan secara efektif dan efisien. Pemerintah disini adalah pada dasarnya adalah sebuah organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakatnya (*public servant*). Seperti yang dikemukakan oleh Rosidah (2009 : 54) yang mengatakan

Universitas Indonesia

bahwa " *Organisasi Publik Sering Dilihat Sebagai Instansi Pemerintah atau Birokrasi Pemerintah* ". Menurut Kasim (1993:20) pada dasarnya organisasi publik itu berbeda dengan organisasi bisnis karena organisasi publik memiliki ciri-ciri sebagai berikut, (1) Organisasi publik tidak sepenuhnya otonomi tetapi dikuasai faktor-faktor eksternal; (2) Organisasi publik secara resmi diadakan untuk pelayanan masyarakat; (3) Organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang menjadi besar sehingga merugikan organisasi publik lain; (4) Kesehatan organisasi publik diukur melalui kontribusinya terhadap tujuan politik dan kemampuan mencapai hasil maksimum dengan sumber daya yang tersedia; (5) Kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif / merugikan.

Menurut Kartasasmita (1999:20) organisasi publik memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan organisasi bisnis akan tetapi paradigma baru Administrasi Publik yang dipelopori oleh David Osborne dan Ted Gabler (1993) dengan karyanya *reinventing government* telah memberikan inspirasi bahwa administrasi publik harus dapat beroperasi layaknya organisasi bisnis, efisien, efektif dan menempatkan masyarakat sebagai *stake holder* yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Demikian juga dengan Konsep *New Public Management (NPM)* yang digagas oleh Patrick Dunleavy (1991) beserta rekan-rekannya. Konsep ini memfokuskan pada pemisahan birokrasi pada unit yang lebih kecil, kompetisi antara pemerintah dan swasta dalam penyediaan jasa publik, dan perubahan motivasi dari sekedar pelayan publik menjadi motif ekonomi, dengan memberikan insentif pada pelayanan publik seperti yang diberikan dalam usaha swasta. NPM menekankan *performance* sebagai kriteria utama, dengan menerapkan teknologi manajemen yang digunakan di lingkungan swasta ke lingkungan publik dan yang cukup mendasar pula adalah didorongnya swasta melakukan kegiatan yang sebelumnya merupakan wilayah kerja birokrasi dalam pemerintah. Konsekuensi dari penerapan konsep tersebut adalah perlunya reformasi birokrasi secara kelembagaan. Pelayanan publik di pemerintah dikenal terlalu birokratik dan berhirarki, karena sistem di dalam organisasi publik telah terbentuk seperti itu dimulai dari pimpinan sampai pada *level* bawahnya sehingga masih jauh dari *good governance*.

Universitas Indonesia

Menurut Dwiyanto (2008:18-19), konsep *good governance* sendiri bermacam-macam tergantung pada konteksnya. Banyaknya pemahaman yang berbeda-beda mengenai *good governance*, namun secara umum ada beberapa karakteristik dan nilai yang melekat dalam praktik *good governance*. Pertama, praktik *good governance* harus memberi ruang kepada aktor lembaga non-pemerintah untuk berperan serta secara optimal dalam kegiatan pemerintahan sehingga memungkinkan adanya sinergi di antara aktor dan lembaga pemerintah dengan non-pemerintah. Kedua, dalam *good governance* terkandung nilai-nilai seperti efisien, adil dan memiliki daya tanggap sehingga pemerintah dapat bekerja secara efektif untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Ketiga, *good governance* adalah praktik pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN dan berorientasi pada kepentingan publik.

Adanya paradigma baru dalam sektor publik dari pergeseran paradigma *government* kepada *governance*, dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan yang efektif, menuntut harus adanya ukuran terhadap *performance* (kinerja) dan bukan hanya terhadap proses. Menurut Kartasasmita (1999:25) administrasi publik harus *result oriented* dan bukan hanya *effort oriented* dengan menciptakan para birokrat yang bekerja sebagai pelayan masyarakat yang baik yang dapat diandalkan dan cepat dalam melayani. Demi tercapainya *good governance* sesuai paradigma administrasi publik yang baru dan konsep NPM, maka reformasi birokrasi dapat dilakukan diawali dengan perubahan manajemen sumber daya manusia. Dasar dari segala kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah analisis jabatan. Analisis jabatan adalah suatu alat yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia.

### 2.1.3 Konsep Analisis Jabatan

Analisis Jabatan terdiri dari dua suku kata yaitu analisis dan jabatan. Analisis (*analysis*) berasal dari kata *to analyse* yaitu memisah-misahkan atau menguraikan. Pengertian jabatan (*job*) menurut Brannick & Levine (2002:8) adalah sebagai berikut, " *The job is defined as a collection of related positions that are all similar enough in terms of work performed or in the goals that they serve for the*

*organization so that everybody in the organization agrees to call the positions by the same job title “.*

Pengertian jabatan (*job*) diatas ada bermacam-macam, ada yang menterjemahkannya sebagai tugas, ada juga pekerjaan atau posisi, namun pada penelitian ini *job* diterjemahkan sebagai suatu jabatan. Pengertian jabatan diatas adalah sekumpulan posisi yang saling berhubungan dan semuanya mempunyai batasan waktu pelaksanaan kerja atau dalam mencapai tujuan untuk organisasinya sehingga semua orang yang ada di organisasi mempunyai posisi dengan nama jabatan yang sama

Analisis jabatan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks dimana pekerjaan dilaksanakan (Sedarmayanti,2007:145). Analisis jabatan berisi segala informasi terkait dengan suatu jabatan baik itu pekerjaannya, kualifikasi SDMnya maupun proses pelaksanaan pekerjaannya.

Dessler (2004:70) mengatakan analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Dari definisi tersebut, dengan demikian analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan hakekat pekerjaan dan macam orang yang akan diangkat untuk melaksanakan jabatan itu.

Robbins (2008:671) menguraikan analisis jabatan dengan detail yaitu penyusunan suatu uraian rinci tugas-tugas yang tercakup dalam pekerjaan tertentu, dengan menentukan hubungan pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Berdasarkan kutipan diatas maka analisis jabatan meliputi penyusunan uraian dari suatu jabatan dengan rinci sehingga jelas dapat dibedakan antara satu jabatan dengan jabatan-jabatan yang lainnya dan kualifikasi SDM yang dituntut sehingga dapat melaksanakan jabatan dengan baik.

Mondy & Noe (1996:86) mengatakan bahwa, “ *Job Analysis is the systematic process of determining the skills, duties and knowledge required for performing job in an organization*”. Analisis jabatan adalah suatu proses yang sistematis yang

menjelaskan tentang keahlian, tanggung jawab dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan jabatan di suatu organisasi.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses pengumpulan informasi suatu jabatan, menguraikannya secara rinci dan sistematis, yang meliputi informasi akan tugas, tanggung jawab, kewajiban dan kondisi kerja yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan dalam suatu organisasi serta kualifikasi pegawai yang dituntut untuk jabatan tersebut. Dengan demikian analisis jabatan pada dasarnya adalah prosedur untuk menetapkan tugas, tanggung jawab dan kewajiban dari sebuah pekerjaan atau jabatan, yang disebut juga dengan deskripsi jabatan dan tipe orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut atau yang disebut juga dengan spesifikasi jabatan. Satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis jabatan dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner (Majalah Human Capital, 2005)

Menurut Sedarmayanti (2007:151-152), informasi analisis jabatan bermanfaat antara lain yaitu, (1) untuk penarikan (rekrutmen), seleksi dan penempatan karyawan ; (2) sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan ; (3) menilai kinerja / pelaksanaan kerja ; (4) memperbaiki cara bekerja karyawan ; (5) merencanakan organisasi untuk memenuhi syarat / memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan ; (6) merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan dan (7) merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan ; (8) bimbingan dan penyuluhan karyawan. Dari beberapa manfaat tersebut jelas terlihat bahwa informasi analisis jabatan dapat diterapkan pada proses penarikan, seleksi dan penempatan pegawai. Khusus untuk penempatan pegawai, analisis jabatan dapat dipakai untuk memudahkan dalam proses promosi dan pemindahan atau transfer, sesuai dengan pendapat Fathoni (2006:125) yang mengatakan informasi analisis jabatan dipergunakan untuk membantu dalam menentukan promosi atau pemindahan pegawai.

Analisis jabatan juga dirancang untuk mencapai suatu tujuan tertentu, seperti pendapat Jirasinghe dan Lyons (2005:9) mengatakan, "*Job analysis is designed to*

*achieve a specific goal(s), and is typically in the form of the 'what' (tasks and activities which are associated with the job) ; the 'how' (the skills and abilities required to perform these tasks) ; and the 'context' (the environment or culture in which tasks are executed) "*. Artinya analisis jabatan itu dirancang untuk mencapai tujuan yang spesifik dan biasanya dalam bentuk apa yaitu tugas dan aktivitas apa yang dikerjakan suatu jabatan, kemudian bagaimana yaitu ketrampilan dan kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas serta isinya yaitu lingkungan atau budaya yang mendukung untuk melaksanakan tugas tersebut.

Shermon (2004:151) mengatakan hal yang berbeda bahwa, "*Job analysis of relevant behaviours must be conducted to determine the dimensions, competencies, attributes and job performance indices important to job success in order to identify what should be evaluated by the assessment centre "*. Analisis jabatan yang berkaitan dengan perilaku dirancang untuk menentukan dimensi, kompetensi, atribut dan kinerja yang menunjukkan pentingnya suatu pekerjaan yang berhasil untuk mengidentifikasi apa yang perlu dievaluasi oleh pusat assesmen.

### 2.1.3.1 Deskripsi Jabatan

Sesuai dengan definisi analisis jabatan diatas, pada dasarnya analisis jabatan itu menghasilkan dua produk yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Pengertian deskripsi jabatan menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2003:148) mengatakan : "*a job description is a list of tasks, duties and responsibilities that a job entail "*. Deskripsi jabatan merupakan suatu daftar meliputi tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan.

Mondy dan Noe (1996:87) juga serupa mengatakan : "*Job description is a document that provides information regarding the essential tasks, duties and responsibilities of the job "*. Deskripsi jabatan adalah suatu dokumen yang memberikan informasi mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab penting dari suatu jabatan. Dari deskripsi jabatan dapat dengan jelas dibedakan antara tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan dengan jabatan-jabatan lainnya yang ada di suatu organisasi.

Pengertian dari tugas diatas cakupannya lebih kecil dari kewajiban. Kewajiban merupakan pelaksanaan dari tugas dan kewajiban, sama dengan pendapat Sedarmayanti (2007:36) yang mengatakan, tugas adalah aktivitas kerja yang jelas, dapat dikenali, terdiri atas banyak kegiatan ; kewajiban adalah segmen kerja lebih besar, terdiri dari beberapa tugas yang harus dikerjakan individu dan tanggung jawab adalah kewajiban melaksanakan tugas dan kewajiban tertentu “.

Definisi mengenai deskripsi jabatan menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990 :140) mengatakan bahwa, “ *Job description is a written statement of what the job holder does, how it is done, and why it is done* “. Deskripsi jabatan berisi uraian tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana melakukannya dan kenapa itu harus dilakukan. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa deskripsi jabatan merupakan informasi yang menjelaskan dari jabatan itu sendiri. Serupa dengan pendapat diatas, Robbins (2008:672) mengatakan deskripsi jabatan merupakan pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan pemangku jabatan, bagaimana cara melakukan pekerjaan itu dan mengapa dilakukan.

Dari semua definisi diatas, maka deskripsi jabatan adalah berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan (*jobholder / incumbent*), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, yang mencakup tugas, tanggung jawab dan kewajibannya. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu jabatan tertentu dan jabatan lainnya di suatu organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh unit kerjanya atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penyusunan deskripsi jabatan penting dilakukan terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan. Robbins (2008:673) mengatakan bahwa deskripsi jabatan terdiri dari 6 (enam) unsur yaitu, (1) Tugas utama yang harus dilakukan; (2) Persentase waktu yang dialokasikan untuk tiap-tiap tugas; (3) Standar kinerja yang harus dicapai; (4) Kondisi kerja dan lingkungan yang

mendukung; (5) Jumlah karyawan yang melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa karyawan tersebut melaporkan pekerjaannya; (6) Mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerja.

### 2.1.3.2 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan juga merupakan hasil analisis jabatan selain deskripsi jabatan. Definisi spesifikasi jabatan menurut Ivancevich (2001:154) yaitu : "*Job Specification is a written explanation of the knowledge, skills, abilities, traits, and other characteristics (KSAOs) necessary for effective performance on a given job*". Spesifikasi jabatan merupakan penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu jabatan dengan kinerja yang efektif. Artinya apabila suatu jabatan ditempati oleh suatu pegawai yang mempunyai kualifikasi yang sesuai dengan yang dituntut dari jabatannya, maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan baik dan efektif.

Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2003:149) memberikan definisi tentang pengetahuan, keahlian dan kemampuan dan karakteristik lainnya sebagai berikut, "*Knowledge refers to factual or procedural information that is necessary for successfully performing a task. A skill is an individual's level of proficiency at performing a particular task. Ability refers to a more general enduring capability that an individual possesses. Other characteristics might be personality traits such as one's achievement motivation or persistence*".

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa pengetahuan merupakan informasi aktual atau prosedural yang penting untuk dapat melaksanakan tugas dengan sukses. Keahlian merupakan kelancaran seseorang dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mengacu pada kapabilitas umum, sedangkan karakteristik lainnya lebih kepada sifat atau ciri kepribadian. Menurut Sedarmayanti (2007:367) karakteristik lainnya (*other characteristics*) itu meliputi sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*). Sikap adalah suatu kebiasaan yang terpolakan dan perilaku itu ditentukan oleh kebiasaan yang telah tertanam dalam diri seseorang, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya.

Lebih lanjut Robbins (2008:672) mengatakan spesifikasi jabatan adalah penetapan kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh

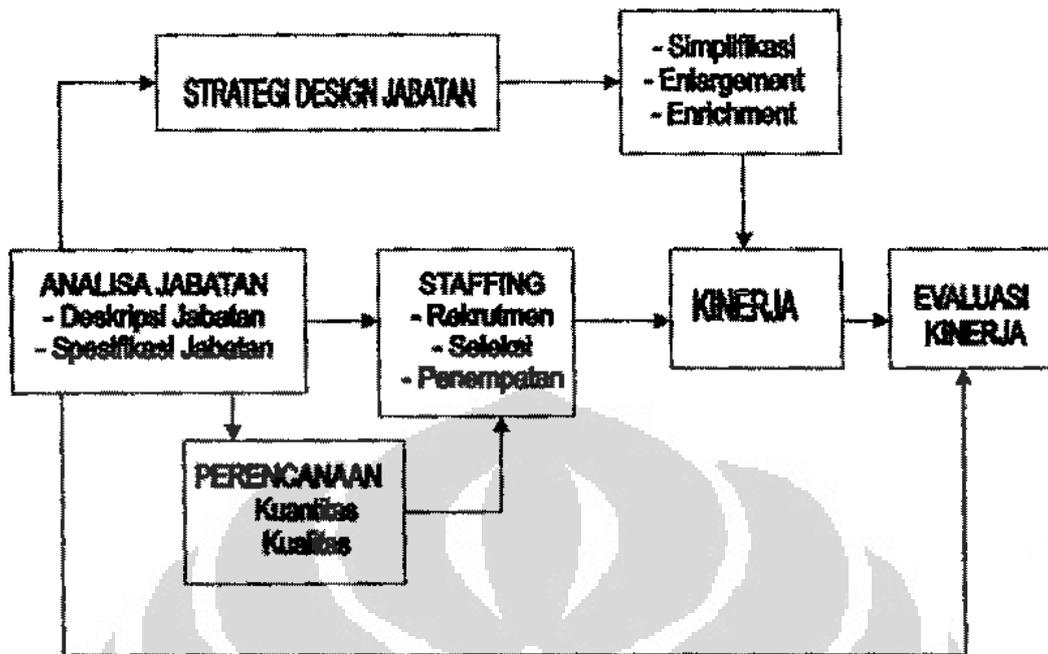
Universitas Indonesia

pegawai untuk menjalankan pekerjaan tertentu dengan sukses. Artinya suatu jabatan dapat dilaksanakan dengan sukses apabila si pemegang jabatan memiliki kualifikasi yang layak yang dituntut dari jabatan itu, kualifikasi ini bisa meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berkualitas.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa spesifikasi jabatan adalah menjelaskan kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk memangku suatu jabatan, meliputi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang baik, juga dipenuhi kualifikasi definitifnya. Kualifikasi definitif menurut Manullang dan Manullang (2008:47) antara lain seperti tingkat pendidikan, keadaan fisik, umur dan karakter. Tingkat pendidikan disini penting untuk menetapkan batas minimal tingkat pendidikan terakhir yang dapat diterima untuk dapat memangku suatu jabatan. Keadaan fisik seperti apa yang dibutuhkan dari jabatan itu dan batasan umur yang harus dipenuhi serta karakter yang bagaimana yang dapat mendukung sehingga jabatan tersebut terlaksana dengan baik dan efektif.

#### 2.1.4 Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

Informasi dari analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan menjadi dasar penyusunan rencana SDM yang pada akhirnya mempengaruhi *staffing process* organisasi. *Staffing* merupakan rangkaian kegiatan MSDM yang meliputi penarikan tenaga kerja (*recruitment*), seleksi (*selection*) dan penempatan (*placement*). Sesuai dengan pendapat Rosidah (2009:190) yang mengatakan bahwa informasi analisis jabatan yang berisi deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada di dalam jabatan tersebut, merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam rangka seleksi dan penempatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1

#### Keterkaitan Analisis Jabatan dengan fungsi-fungsi Lain MSDM

Sumber : Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2001), hal.110

. Dari gambar diatas, dengan jelas terlihat bahwa analisis jabatan dapat diterapkan untuk proses *staffing* yaitu meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan. Ketiga proses ini jika dilakukan berdasarkan hasil analisis jabatan maka dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi dan juga hasil akhirnya dapat dievaluasi apakah sudah sesuai atau belum dengan harapan yang ditetapkan dari organisasi itu sendiri. Analisis jabatan juga dapat diterapkan untuk perencanaan SDM yang hasilnya berupa kuantitas dan kualitas SDM, yang dapat dipakai sebagai dasar dalam mengambil kebijakan yang tepat pada saat proses rekrutmen, seleksi dan penempatan dilakukan oleh suatu organisasi.

Rekrutmen (penarikan), seleksi dan penempatan merupakan proses yang saling berkaitan. Rekrutmen menjadi proses pertama yang menyaring dan menentukan kualifikasi SDM yang masih bersifat umum. Informasi dari aktivitas penarikan menjadi dasar dalam melakukan proses seleksi sebagai proses kedua yaitu menyaring SDM yang diterima sesuai kualifikasi yang dituntut dari suatu jabatan baik. Selanjutnya informasi dari aktivitas seleksi ini pada akhirnya

Universitas Indonesia

menentukan dimana SDM itu ditempatkan pada suatu jabatan yang tepat sesuai kualifikasi atau kompetensi yang dimiliki oleh SDM itu sehingga dapat melaksanakan jabatannya dengan baik.

#### 2.1.4.1 Rekrutmen

Schuler dan Jackson (1997:227) berpendapat bahwa rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari perusahaan atau organisasi dapat menyeleksi orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Jadi rekrutmen disini adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas guna dipekerjakan di suatu instansi atau organisasi

Bentuk rekrutmen ada 2 (dua) macam, yaitu (1) rekrutmen eksternal yang berasal di luar organisasi dan (2) rekrutmen yang berasal dari organisasi. Rekrutmen eksternal adalah rekrutmen yang berasal dari pelamar luar organisasi yang memasukkan lamarannya. Rekrutmen yang berasal dari dalam organisasi adalah merekrut dari orang-orang didalam organisasi, yang salah satunya pegawai honorer.

Metode rekrutmen internal dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain penataran (*upgrading*), pemindahan atau mutasi, dan pengangkatann (promosi). Metode rekrutmen eksternal dapat melalui media, badan penyalur tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi karyawan, organisasi profesi, open house (*job fairs*) dan on line. Namun mengingat biaya yang mahal terdapat metode alternatif rekrutmen seperti *outsourching* yaitu menyewa tenaga luar melalui perusahaan lain atau agen untuk mengerjakan tugas internal perusahaan dan alternatif lainnya yaitu tenaga kerja lepas yang bekerja paruh waktu, sehingga menguntungkan perusahaan karena fleksibel dan biaya buruh lebih murah. Metode *outsourching* ini sekarang banyak dipakai oleh perusahaan swasta.

Menurut Manullang dan Manullang (2008:35) bahwa sebelum diadakannya rekrutmen atau penarikan tenaga kerja, harus terlebih dahulu diadakan analisis jabatan dari jabatan yang akan dipangku oleh pegawai yang akan ditarik. Proses rekrutmen akan berjalan baik apabila sudah diketahui orang yang bagaimana yang harus dicari, bagaimana pengetahuannya, pengalamannya, sifat-sifanya,

kepribadiannya dan lain sebagainya, yang semuanya ini didapat dari analisis jabatan. Disinilah keterkaitan antara analisis jabatan dan rekrutmen.

Keterkaitan antara rekrutmen dengan analisa jabatan juga jelas terlihat dari pendapat Rivai (2004:161) yang mengatakan bahwa proses rekrutmen karyawan atau pegawai harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan yang didasarkan pada analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Menurut Siagian (2003:104) terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi proses rekrutmen yaitu, (1) faktor-faktor organisasional yaitu kebijaksanaan promosi dari dalam, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status kepegawaian dan rencana sumber daya manusia; (2) kebiasaan pencari tenaga kerja baik kebiasaan positif maupun kebiasaan negatifnya; (3) Faktor eksternal yaitu tingkat pengangguran, kedudukan organisasi pencari kerja baru; (4) langka tidaknya keahlian atau ketrampilan tertentu; (5) proyeksi angkatan kerja pada umumnya; (6) peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan; (7) praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain dan (8) tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru.

#### 2.1.4.2 Seleksi

Seleksi menurut pendapat Gatewood dan Feild (2001:3) adalah sebagai berikut :” *Selection is the process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment.* Jadi seleksi adalah suatu proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang seseorang untuk dapat diterima pada lowongan pekerjaan yang ditawarkan.

Lebih lanjut Gatewood dan Feild mengatakan bahwa seleksi pada dasarnya adalah tahap lanjutan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan. Proses seleksi dalam praktiknya tergantung pada 3 (tiga) masukan atau input yang bermanfaat, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan rekrutmen (2001:171). Informasi dari analisis jabatan, perencanaan SDM dan rekrutmen menjadi informasi yang bermanfaat untuk proses seleksi karena memudahkan dalam melakukan penyeleksian terhadap calon pegawai. Analisis jabatan memberikan deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja yang dituntut oleh suatu jabatan.

Perencanaan SDM mengidentifikasi pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif, yang kemudian terbentuk suatu kumpulan pelamar yang akan diseleksi.

Sebelum proses seleksi dilakukan, Manullang dan Manullang (2008:101) mengatakan bahwa terdapat 10 (sepuluh) persyaratan kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi yaitu, (1) keahlian (*skills*) yaitu kemampuan teknik (*technical skill*), kemampuan berkomunikasi (*human skill*) dan kemampuan konseptual (*conceptual skill*); (2) pengalaman; (3) usia; (4) jenis kelamin; (5) pendidikan dan pelatihan (formal dan non formal); (6) keadaan fisik / kesehatan; (7) tampang; (8) bakat; (9) temperamen; (10) karakter.

#### 2.1.4.3 Penempatan

Schuler dan Jackson mengatakan bahwa penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi dan kepribadian karyawan tersebut (1997:276). Penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru saja, tetapi juga berlaku bagi pegawai lama yang mengalami promosi, demosi, alih tugas (*transfer*) atau mutasi. Dengan demikian penempatan ada dua macam yaitu penempatan karyawan baru dan penempatan internal yaitu penugasan di tempat baru bagi karyawan lama. Konsep penempatan mencakup 3 (tiga) konsep yaitu promosi, mutasi atau alih tugas (*transfer*), dan demosi.

#### Promosi

Moekijat (1995:77) berpendapat bahwa promosi adalah perubahan penugasan dari suatu pekerjaan yang tingkatnya lebih rendah ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam organisasi. Pengertian tingkatan disini adalah tanggung jawabnya lebih besar karena berada dalam hirarki jabatan yang lebih tinggi, sehingga penghasilannya pun lebih besar. Umumnya promosi diberikan sebagai pengakuan kinerja pegawai. Pegawai dapat dianggap layak menerima promosi karena melaksanakan pekerjaan atau tuntutan jabatannya dengan baik dan karena memang memiliki kemampuan atau kompetensi yang mendukung.

Suatu organisasi atau perusahaan didalam melakukan suatu promosi kepada pegawainya, seharusnya mempunyai suatu prinsip atau prosedur yang jelas,

seningga para pegawainya mengetahui dan memahami mempunyai pegawainya pedoman dalam pelaksanaannya, yang pada akhirnya proses promosi dapat terlaksana dengan baik dan terencana. Prinsip itu bisa dalam bentuk asas, pedoman dan syarat promosi, sesuai dengan pendapat Fathoni (2006:118-123). Pertama, terdapat 3 (tiga) asas dalam melakukan promosi yaitu kepercayaan, keadilan dan formasi. Kepercayaan disini lebih kepada kepercayaan atau keyakinan akan kemampuan melaksanakan tugas-tugas jabatan dengan baik terhadap seseorang yang dipromosikan untuk memegang jabatan itu. Keadilan adalah adil dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan semua pegawai. Formasi adalah promosi berdasarkan pada formasi yang ada, pada formasi jabatan yang lowong.

Kedua, ada pedoman yang dipakai sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai yaitu pengalaman, kecakapan dan kombinasi antara keduanya. Pengalaman adalah lamanya masa kerja atau pengabdian pegawai tersebut. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Artinya orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kombinasi keduanya adalah promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja dan kecakapan.

Ketiga, terdapat syarat-syarat promosi yang mana antara satu organisasi atau perusahaan berbeda syaratnya dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Syarat-syarat tersebut bisa meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan. Dari 9 (sembilan) syarat tersebut dapat dipakai semua atau beberapa oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam memutuskan dipromosikan atau tidaknya seorang pegawai untuk memegang suatu jabatan tertentu.

### **Pemindahan (Transfer)**

Pemindahan (transfer) atau mutasi menurut pendapat Moekijat (1995:75) adalah penempatan seorang individu dalam suatu pekerjaan lain yang mengandung tugas-tugas, tanggungjawab-tanggung jawab, status dan upah yang hampir sama dengan keadaan pekerjaan sebelumnya. Artinya seseorang dipindahkan atau dimutasi pada jabatan yang baru dengan tugas, tanggung jawab

yang baru tapi pada hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan jabatan yang lama.

Pemindahan atau mutasi seorang pegawai di suatu organisasi pasti mempunyai tujuan, bisa untuk kepentingan organisasi maupun untuk SDM atau pegawai itu sendiri. Pemindahan atau mutasi untuk tujuan organisasi bisa dilakukan misalnya seorang pegawai tersebut diharuskan pindah atau dimutasi ke salah satu cabang atau kantor wilayah (kanwil) dari organisasi tersebut atau suatu tugas yang baru dipada melakukan perekrutan baru lagi. Mutasi ini juga bisa dilakukan demi memenuhi kebutuhan atau keinginan dari SDM itu yang menginginkan pengalaman kerja yang baru demi meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik.

### **Demosi**

Pengertian demosi menurut Mockijat (1995:80) adalah perubahan dalam penugasan ke suatu pekerjaan pada suatu tingkat organisasi yang lebih rendah dan mengandung kecakapan, tanggung jawab dan pembayaran atau gaji yang lebih sedikit. Menurut Siagian (2003:108) demosi adalah seseorang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah jabatan strukturalnyanya, sehingga tanggung jawab yang ringan dan gaji atau penghasilannya lebih rendah dari jabatan yang lama. Hal ini serupa dengan pendapat Werther dan Davis (1996:261) yang mengatakan bahwa demosi dapat terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan ke suatu jabatan yang tugas, tanggung jawab dan kewajiban lebih rendah. Namun sebaiknya demosi itu dapat dihindari karena bisa menimbulkan dampak psikologis terhadap pegawai yang didemosikan. Namun demosi ini merupakan salah satu cara yang masih lebih baik daripada pemberhentian atau pemecatan seorang pegawai yang prestasi kerjanya menurun atau bermasalah dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan demikian, penempatan pada dasarnya adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan jabatan, juga kecocokan antara kepribadian, minat,

kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Dalam usaha mencari SDM yang tepat dan sesuai dengan jabatan tertentu maka pihak manajemen atau kepegawaian melakukan pengukuran terhadap tuntutan dan persyaratan-persyaratan dari jabatan tersebut. Untuk proses pengukuran tersebut, digunakan analisis jabatan. Werther dan Davis (1996:145) mengatakan bahwa informasi analisis jabatan salah satu kegunaannya adalah untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang memungkinkan menggunakan ketrampilan yang efektif. Penempatan pegawai yang berorientasi pada hasil analisis jabatan, memiliki tujuan agar pegawai yang diperlukan dapat dipenuhi, baik dari segi kuantitatif (jumlah) yang relevan dengan kebutuhan maupun dari segi kualitatif karena berkualitas mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan, sehingga seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan secara produktif dan efisien. Penempatan pegawai juga merupakan salah satu kegiatan yang berguna untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi, pengetahuan, wawasan, ketrampilan kerja, kemampuan manajerial, sikap, perilaku maupun kepribadian serta faktor-faktor lain yang terdapat dalam diri pegawai tersebut.

#### **2.1.5 Faktor-Faktor Yang Menentukan Penempatan Pegawai**

Penempatan seorang pegawai di suatu organisasi khususnya di organisasi birokrasi terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut telah menjadi suatu hal yang wajar dan diketahui umum. Di suatu organisasi birokrasi diakui atau tidak, faktor pimpinan (*leader*) mempengaruhi penempatan seorang pegawai negeri sipil (PNS) di dalam jabatan struktural birokrasi tersebut. Seharusnya organisasi pemerintah tersebut dituntut untuk bisa demokratis, tidak birokrasi yang berdasarkan perintah atau keputusan pimpinan yang kadang sarat juga dengan korupsi, kolusi dan nepotismenya (KKN). Selain faktor pimpinan didalam proses penempatan seorang PNS juga dipengaruhi oleh dari PNS atau SDM itu sendiri, kemudian tugas, pokok dan fungsinya (tupoksi) jabatannya didalam jabatan struktural organisasinya, dan prosedur penempatannya.

### 2.1.5.1 Pimpinan

Seorang pimpinan secara langsung ataupun tidak langsung pasti mempengaruhi jalannya suatu organisasi yang dipimpinnya. Sukses atau tidak suksesnya suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pimpinan. Melalui kepemimpinannya diharapkan dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya organisasinya dengan baik sesuai dengan visi dan misinya, sehingga dapat tujuan dan sasaran organisasi tersebut dapat tercapai. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuat keputusan yang mempengaruhi jalannya semua aktivitas atau kegiatan suatu organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Yukl (1994:3) yang mengatakan : “ *The person who has the most influence in the group and who is expected to perform the leadership role is designated as the leader* “. Artinya pemimpin atau pimpinan adalah seorang yang sangat mempengaruhi kelompok atau organisasinya dan seseorang yang diharapkan mampu menjalankan peran kepemimpinannya.

Menurut Thoah (2007:275-276) terdapat tiga gaya (*style*) kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Pertama, pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan untuk berpartisipasi. Kedua, pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang berusaha mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan dan mampu bersikap objektif. Ketiga, pemimpin yang semauanya sendiri (*laissez faire*) adalah pemimpin yang memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin ini biasanya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan. Dari ketiga gaya atau tipe kepemimpinan seperti diatas maka tipe pemimpin yang demokratislah yang paling baik dan dibutuhkan oleh suatu organisasi, khususnya dalam hal ini adalah dalam organisasi pemerintah saat ini. Kepemimpinan yang demokratis ini akan lebih baik jika pemimpin tersebut mampu untuk bersikap objektif.

Seorang pemimpin yang objektif dapat dilakukan dalam berbagai hal, salah satunya adalah objektivitas dalam hal promosi. Menurut pendapat Siagian (2003:95-96) mengatakan bahwa dalam organisasi yang baik berlaku prinsip meritokrasi yang pada dasarnya berarti bahwa berbagai jenis penghargaan termasuk promosi, diberikan berdasarkan penilaian yang objektif atas prestasi

kerja dan faktor-faktor lain seperti kesetiaan, dedikasi, disiplin dan senioritas dari orang yang dipertimbangkan untuk dipromosikan. Meritokrasi diatas adalah menekankan pada prestasi kerja, sehingga seorang pemimpin yang baik harus bisa melakukan promosi pegawainya berdasarkan penilaian yang objektif, berdasarkan prestasi kerja. Jadi pada dasarnya seorang pegawai yang layak untuk dipromosikan oleh pimpinan adalah pegawai yang dinilai memang memiliki prestasi kerja karena mempunyai pengetahuan, kemampuan dan keahlian atau kompetensi yang mendukung sehingga pekerjaan terlaksana dengan baik sesuai yang diharapkan.

Kemampuan seorang pimpinan untuk berpikir dan bertindak secara objektif dalam melakukan promosi pegawai mempunyai dampak yang luas bagi organisasi. Sesuai dengan pendapat Siagian (2003:96-97) yang mengatakan bahwa dampak negatif akan timbul apabila diketahui bahwa pejabat pimpinan yang melakukan penilaian menggunakan kriteria yang tidak rasional, melainkan kriteria yang subjektif. Dampak negatif itu akan lebih besar lagi apabila digunakan kriteria askriptif dan primordial seperti asal usul pertalian darah, kedaerahan, kesukuan, agama, jenis kelamin dan lain sebagainya. Kriteria yang subjektif diatas dapat diartikan sebagai pemimpin yang dalam menilai seorang pegawai berdasarkan *like and dislike* atau egonya sendiri, atau juga bisa karena faktor keluarga atau ada unsur korupsi, kolusi dan nepotismenya (KKN).

#### 2.1.5.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil adalah faktor yang dominan yang menentukan keberhasilan dari organisasi birokrasi itu sendiri. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam ini sebagai seorang individu atau manusia antara yang satu dengan yang lainnya tentu memiliki sifat-sifat yang berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2007:36) mengatakan bahwa manusia itu memiliki perbedaan satu dengan lainnya, (1) manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama; (2) manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda; (3) setiap orang atau manusia berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak; (4) seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya; (5) seseorang itu

mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*); dan (6) banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Dengan demikian dilihat dari konsep dasar tentang manusia diatas, artinya pada dasarnya SDM atau PNS dalam hal ini sebagai seorang manusia mempunyai karakteristik yang berbeda-beda dalam berbagai hal, yaitu dalam hal kemampuan, kebutuhan, bertindak, pemahaman, bereaksi, maupun dalam sikap dan perilakunya. Berdasarkan pendapat Thoha diatas salah satunya bahwa pada dasarnya manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda. Artinya kebutuhan seseorang itu berbeda dengan kebutuhan orang lain, salah satunya adalah kebutuhan akan kepuasan dalam bekerja atau pekerjaan. Menurut Strauss dan Sayles yang diterjemahkan oleh Hadikusuma dan Hamzah (1986:24-25) mengatakan bahwa terdapat 7 (tujuh) faktor yang menentukan kepuasan kerja.

Pertama, pengharapan dalam hal melaksanakan pekerjaan artinya pekerjaan tersebut menantang atau membosankan. Atau bisa juga dalam hal bayarannya tinggi atau rendah. Sehingga apabila pekerjaan yang diharapkan bisa menantang dan bayarannya tinggi maka SDM tersebut akan puas, sebaliknya jika harapannya membosankan dan bayarannya rendah maka tidak akan puas. Kedua, penilaian diri, artinya jika dengan pekerjaan tersebut mudah menyesuaikan diri maka SDM tersebut puas, sebaliknya jika susah untuk beradaptasi maka SDM merasa tidak puas. Ketiga, norma-norma sosial, artinya jika orang lain menganggap pekerjaan yang dilakukan SDM tersebut dianggap penting dan dihormati maka SDM tersebut akan puas, begitu pula juga sebaliknya. Keempat, perbandingan-perbandingan sosial yaitu jika ada pekerjaan yang dikerjakan orang lain lebih menarik daripada pekerjaan sendiri maka SDM tersebut merasa tidak puas. Kelima, hubungan input/output dalam arti kepuasan pekerjaan tergantung pada bagaimana hubungan antara apa yang dikerjakan SDM dengan apa yang diperoleh SDM dari pekerjaan tersebut. Jika SDM tersebut sudah bekerja keras tetapi outputnya hanya sedikit maka SDM itu tidak akan puas, begitu juga sebaliknya. Keenam, keterikata yang artinya apabila pekerjaan tersebut mengikat SDM itu tapi pekerjaannya tidak menguntungkan maka SDM akan merasa tidak puas, begitu juga sebaliknya. Ketujuh, dasar pemikiran yaitu jika SDM itu berpikir ada jenjang karir yang pasti dari pekerjaan yang dilaksanakannya maka SDM

tersebut akan puas begitu pula sebaliknya. Dari ketujuh faktor tersebut diatas, pada dasarnya suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya sesuai visi dan misinya diawali dengan mengelola SDM atau pegawainya dengan baik, dengan cara memperhatikan sifat-sifat dasar yang dimiliki pegawainya sebagai seorang manusia dan juga faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawainya dalam bekerja, sehingga yang pada akhirnya tujuan individu tercapai dan tujuan organisasi pun bisa tercapai.

Pengertian sifat dasar yang keenam sesuai dengan pendapat Thoha diatas bahwa pegawai sebagai seorang manusia juga memiliki sikap. Adapun pengertian sikap menurut Robbins (2001:138) adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap sendiri terdiri dari tiga komponen yaitu pengertian (*cognition*), keharusan (*affect*) dan perilaku (*behavior*). Komponen kognitif suatu sikap adalah segmen pendapat atau keyakinan akan suatu sikap. Komponen afektif dari suatu sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap, kemudian komponen perilaku dari suatu sikap yaitu suatu maksud untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

#### **2.1.5.3 Prosedur Penempatan**

Keputusan untuk menempatkan seorang pegawai pada suatu jabatan, biasanya dilakukan setelah melalui suatu prosedur penempatan. Prosedur penempatan ini bermacam-macam sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh masing-masing organisasi. Pada umumnya di suatu organisasi birokrasi, penempatan pegawai selain ditentukan oleh kepegawaian, juga melibatkan pimpinan yang terkait (*usher*) yang diputuskan melalui suatu rapat. Rapat ini biasanya dilakukan oleh suatu badan yang dibentuk di organisasi pemerintah tersebut yang dinamakan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (*Baperjakat*).

Pada dasarnya prosedur itu merupakan bagian dari kebijakan. Seperti yang dikemukakan oleh Stonner (1989:147-148) yang mengatakan bahwa "*Policy is standing plan that established general guideliness for decision making*". Artinya kebijakan adalah suatu perencanaan tetap yang dijadikan sebagai pedoman atau acuan umum dalam pengambilan keputusan. Lebih lanjut menurut Stonner juga

*standing plan* ini terdiri dari 3 (tiga) tipe yaitu kebijakan itu sendiri, prosedur dan aturan. Dengan demikian kebijakan adalah suatu pedoman umum yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan berbagai tindakan atau keputusan (prosedur dan aturan).

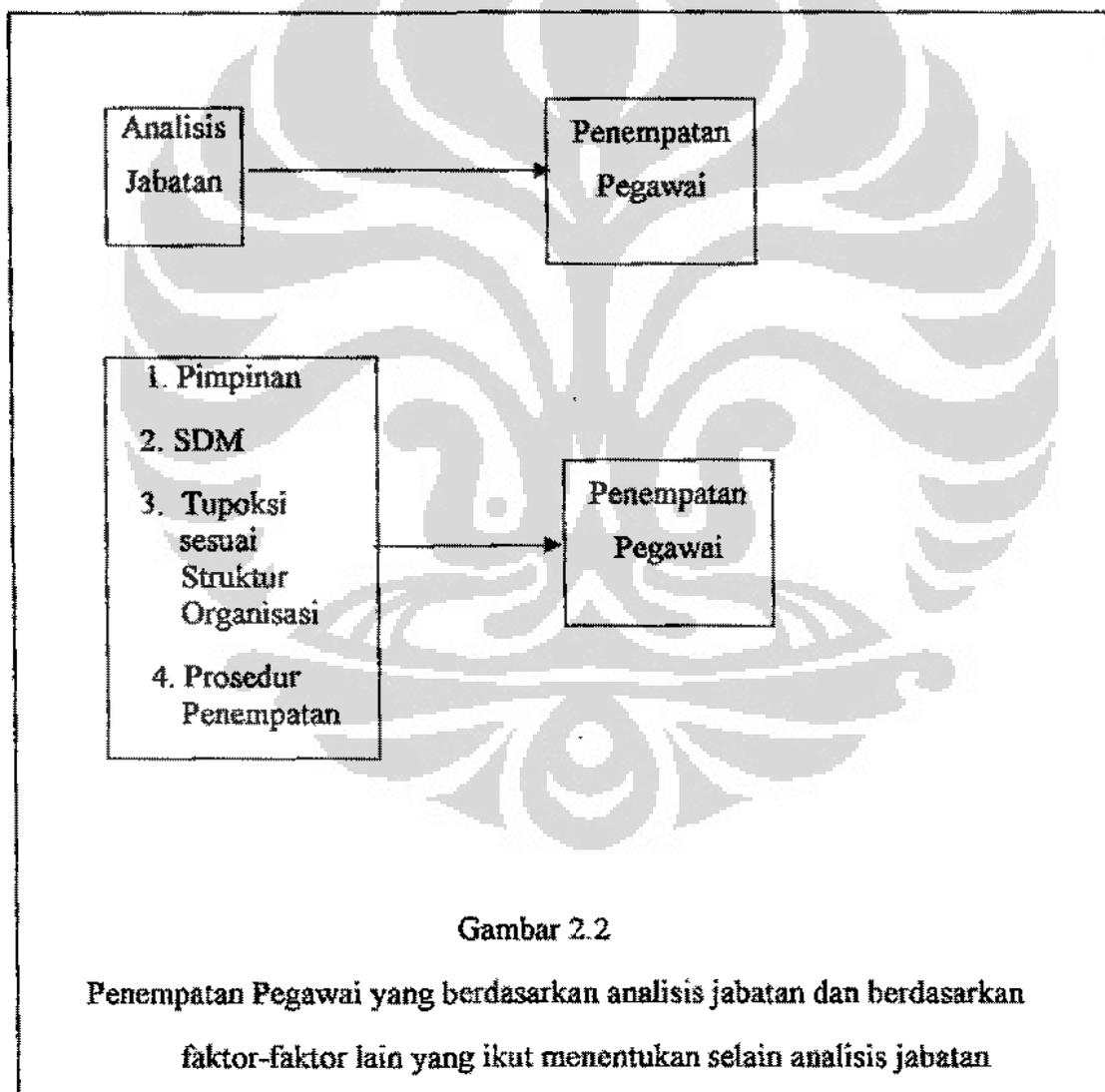
#### 2.1.5.4 Struktur Organisasi

Sebelum kita mendefinisikan struktur organisasi, terlebih dahulu kita mengetahui pengertian dari organisasi. Menurut pendapat Robbins yang disadur oleh Jusuf Udaya (1994:4), organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Lebih lanjut Robbin (1994:6-7) mengatakan struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi yang sudah dibentuk bisa diubah lagi sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Perubahan tersebut dinamakan desain organisasi. Desain organisasi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya struktur organisasi bisa didesain ulang atau dibentuk lagi, karena mungkin struktur organisasi yang lama dianggap kurang sesuai dengan visi dan misi yang sebenarnya ingin dicapai dari organisasi tersebut. Perubahan struktur organisasi berarti juga terjadi perubahan dari tugas fungsi dan tanggung jawab (tupoksi) di tiap-tiap tingkat atau hirarki jabatan struktural yang ada di organisasi tersebut. Dengan berubah struktur organisasi dan diikuti perubahan tupoksi pada akhirnya biasanya dilakukan juga perubahan komposisi pegawai di seluruh bagian dengan melakukan mutasi atau transfer pegawai yang ada disesuaikan dengan kualifikasi SDM yang dituntut dan tugas serta kewajiban dari setiap jabatan sesuai struktur organisasi yang baru tersebut.

## 2.2 Model Analisis

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang analisis jabatan dan penempatan pegawai serta faktor-faktor yang ikut menentukan proses penempatan pegawai selain analisis jabatan maka dibuatlah kerangka pemikiran penelitian. Analisis jabatan diartikan sebagai suatu pedoman yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penentuan penempatan pegawai seperti mutasi dan promosi. Faktor yang diduga dapat mempengaruhi proses penempatan pegawai selain analisis jabatan di Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia adalah faktor pengaruh pimpinan, sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi sesuai struktur organisasi dan prosedur penempatan. Model analisisnya adalah sebagai berikut :



### 2.3 Hipotesis Kerja

Kerlinger (2000:30) berpendapat hipotesis adalah : “ Sebuah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih “. Berbeda dengan Usman dan Akbar (2008:38) bahwa hipotesis adalah “ pernyataan atau jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang dikemukakan”. Hipotesis dapat diturunkan dari teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, kemudian diuji kebenarannya, pada akhirnya memunculkan teori baru. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang perlu diuji kebenarannya, oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai kemungkinan untuk menguji kebenaran suatu teori. Usman dan Akbar juga mengatakan hipotesis yang baik hendaknya memenuhi kriteria yaitu ada pertautan dua variabel atau lebih, jelas sehingga tidak membingungkan, dalam bentuk deklaratif (pernyataan), dan dapat diuji secara empiris. Hipotesis menurut bentuknya ada 3 (tiga) jenis, (1) hipotesis penelitian / kerja yaitu merupakan hipotesis atau anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Peneliti menganggap benar hipotesisnya, kemudian dibuktikan secara empiris melalui pengujian hipotesis dengan mempergunakan data yang diperolehnya selama melakukan penelitian; (2) hipotesis operasional merupakan hipotesis yang bersifat obyektif. Peneliti merumuskan hipotesis tidak semata-mata berdasarkan anggapan dasarnya, tetapi juga berdasarkan obyektifitasnya; (3) hipotesis statistik merupakan jenis hipotesis yang dirumuskan dalam bentuk notasi statistik. Rumusan hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Rumusan Masalah	Rumusan Hipotesis
1. Apakah Analisis Jabatan sudah diterapkan pada Proses Penempatan Pegawai di Ditjen HAM ?	1. Analisis jabatan sudah diterapkan pada Proses Penempatan Pegawai di Ditjen HAM 2. Analisis jabatan belum diterapkan pada proses penempatan pegawai di Ditjen HAM
2. Faktor-Faktor apa yang menentukan penempatan seorang pegawai selain berdasarkan analisis Jabatan	1. Pimpinan 2. Sumber Daya Manusia 3. Prosedur Penempatan 4. Struktur Organisasi

## BAB 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan positivisme. Pendekatan positivisme (*positivism social science*) merupakan suatu pendekatan yang biasa digunakan dalam penelitian sosial yang mengkombinasikan pemikiran deduktif dengan observasi empiris perilaku seseorang untuk mengubah dan menjelaskan suatu probabilitas yang bisa digunakan untuk memprediksi pola umum aktivitas suatu individu (Neuman, 2006:82).

### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai oleh penulis adalah penelitian deskriptif. Neuman (2006:35) mengatakan bahwa : “ *Descriptive research present a picture of the spesific details of a situation, social setting, or relationship* “. Penulis ingin menggambarkan bagaimana proses analisis jabatan di Ditjen HAM dan kebijakan apa yang diambil sebagai pedoman atau acuan pada saat proses penempatan pegawai di Ditjen HAM.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan cara melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan beberapa narasumber. Wawancara mendalam merupakan data primer untuk menggali lebih dalam mengenai analisis jabatan dan penerapannya pada proses penempatan pegawai di Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia. Wawancara mendalam menurut Bungin (2008:108) merupakan suatu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Wawancara dilakukan secara langsung (*face to face*). Wawancara dapat

dilakukan dengan cara wawancara individual dengan tiap-tiap pegawai, wawancara dengan kelompok pegawai yang memiliki pekerjaan yang sama dan wawancara dengan atasan yang mengetahui pekerjaan.

Dalam penelitian ini wawancara mendalam dilakukan kepada 7 (tujuh) narasumber yaitu 6 (enam) Pejabat Eselon II yaitu, (1) Sekretaris Ditjen HAM ; (2) Direktur Informasi HAM; (3) Direktur Pelayanan Komunikasi Masyarakat; (4) Direktur Diseminasi HAM; (5) Direktur Penguatan HAM; (6) Direktur Kerjasama HAM dan 1 (satu) orang Pejabat Eselon III yaitu Kepala Bagian Kepegawaian (Kabag Kepegawaian). Narasumber tersebut merupakan orang yang berkompeten dengan topik penelitian ini. Adapun latar belakang ketujuh narasumber tersebut sebagai berikut :

1. Sekretaris Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Sesditjen HAM) adalah Bapak Tadjum, SH, MH. Beliau berasal dari Direktorat Jenderal Imigrasi (Ditjen Imigrasi) dan mulai menjabat sebagai Sesditjen terhitung sejak tanggal 25 Februari 2008.
2. Direktur Informasi Hak Asasi Manusia adalah Bapak Budi Sulaksana, Bc.IP, SH, Msi. Beliau berasal dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjen PAS) dan mulai menjabat sebagai Direktur Informasi HAM terhitung sejak tanggal 23 Januari 2009.
3. Direktur Pelayanan Komunikasi Masyarakat (Yankomas) adalah Bapak Drs. Harsono Widodo. Beliau berasal dari Ditjen Imigrasi dan mulai menjabat sebagai Direktur Yankomas terhitung sejak tanggal 17 Maret 2008.
4. Direktur Diseminasi Hak Asasi Manusia adalah Bapak Drs. Jusuf Hadi, MM. Beliau berasal dari Ditjen Imigrasi dan mulai menjabat sebagai Direktur Diseminasi HAM terhitung sejak tanggal 9 September 2008.
5. Direktur Penguatan Hak Asasi Manusia adalah Bapak Rusdianto Bc.IP, SH, M.Hum. Beliau berasal dari Ditjen PAS dan mulai menjabat sebagai Direktur Penguatan HAM terhitung sejak tanggal 17 Maret 2008.

6. Direktur Kerjasama Hak Asasi Manusia adalah Bapak Drs. Dimas Samodra Rum, MBA. Beliau berasal dari Instansi Departemen Luar Negeri (Deplu) dan mulai menjabat sebagai Direktur Kerjasama HAM terhitung sejak tanggal 17 Maret 2008.
7. Kepala Kepegawaian Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Kabag Kepegawaian) Ditjen HAM adalah Bapak Abdul Wani, SH. Beliau menjabat sebagai Kabag Kepegawaian sejak tanggal 25 Februari 2008. Sebelum menjabat sebagai Kabag Kepegawaian, beliau merupakan Kasubdit Kurikulum HAM di Direktorat Bina HAM.

Dilihat dari latar belakang ketujuh pejabat semuanya merupakan pejabat baru di lingkungan Ditjen HAM kecuali Kabag Kepegawaian karena sebelum beliau menjabat sebagai salah satu Kasubdit di Direktorat Bina HAM yang sekarang menjadi Direktorat Penguatan HAM. Untuk Sesditjen, Kabag Kepegawaian, Direktur Kerjasama, Direktur Yankomas dan Direktur Penguatan HAM, baru satu tahun menjabat sebagai pejabat eselon II dan eselon III. Direktur Diseminasi baru genap satu tahun menjadi salah satu pejabat eselon II di Ditjen II pada Bulan September 2009 nanti. Terakhir hanya Direktur Informasi yang baru 5 (lima) bulan sebagai pejabat eselon II di Ditjen HAM. Sumber data sekunder diperoleh dari hasil kajian kepustakaan yang berhubungan dengan topik penelitian seperti buku-buku, peraturan-peraturan, laporan penelitian terkait dan data internal dari kepegawaian Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia.

### **3.4 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Ditjen HAM, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, yang berlokasi di Jalan HR. Rasuna Said Kav. C19, Kuningan, Jakarta Selatan, Gedung Tipikor lantai 5 (lima) dan lantai 7 (tujuh).

### **3.5 Uji Validitas dan Reabilitas**

Didalam penelitian kualitatif uji reabilitas dan validitas dapat dilakukan dengan teknis triangulasi, yang mengutamakan efektivitas proses dan hasil yang diinginkan. Triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil

metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik. Dalam hal ini dilakukan uji ulang catatan data dari wawancara mendalam. Proses triangulasi dilakukan terus-menerus sepanjang proses pengumpulan data dan analisis data, sampai sudah tidak ada lagi perbedaan-perbedaan dan tidak ada lagi yang perlu dikonfirmasi kepada informan

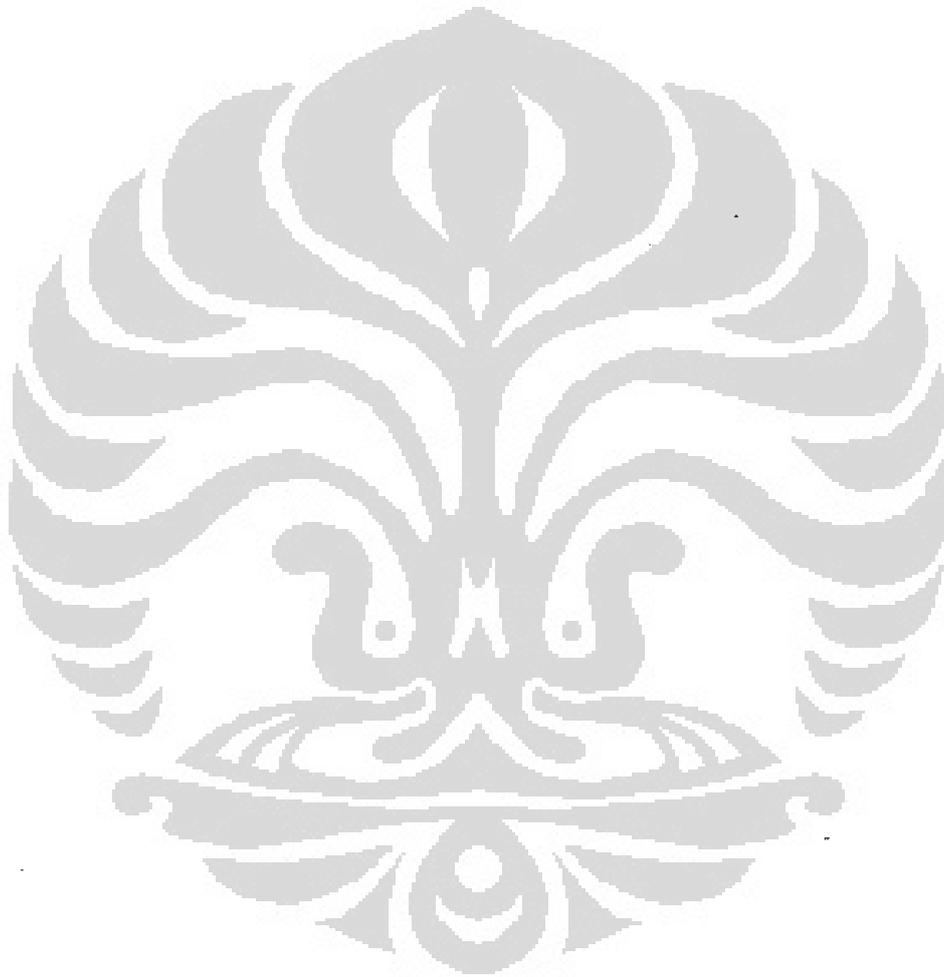
### **3.6 Teknik Analisis Data**

Irawan (2006:45) mengatakan analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengorganisir data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data. Pengumpulan data dari wawancara mendalam kepada pejabat yang berkompeten telah selesai, maka analisis data dilakukan dengan mengorganisir data yang terkumpul kemudian dikategorisasikan dan ditarik kesimpulan secara umum. Dari analisis data dapat diketahui data-data yang masih kurang dan yang harus diperbaiki, seperti pendapat Usman dan Akbar (2008:83) analisis data bertujuan untuk mengungkapkan data apa yang masih perlu dicari, hipotesis apa yang perlu diuji, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang harus digunakan untuk mendapatkan informasi baru, dan kesalahan apa yang harus segera diperbaiki.

Dalam melakukan pengolahan untuk menganalisis data kualitatif yang terkumpul menggunakan strategi analisis kualitatif, yang menurut Bungin (2008:144) bukan hanya untuk mencari data dalam arti frekuensi akan tetapi digunakan untuk menganalisis proses sosial yang berlangsung dan makna dari fakta-fakta yang tampak dipermukaan itu. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis versi Miles dan Huberman yang merupakan salah satu versi analisis data menurut Usman dan Akbar (2008:85), yang mana proses analisis datanya terdiri dari tiga kegiatan. Kegiatan tersebut dilakukan secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara menyisihkan data yang tidak relevan. Penyajian data dalam bentuk teks naratif, dilanjutkan dengan pengambilan kesimpulan yang teruji kebenarannya dengan pendekatan emik atau

kacamata *key informan*. Analisis ini disebut model interaktif karena ketiga kegiatan diatas saling terkait dan merupakan rangkaian yang tidak berdiri sendiri.

Untuk menganalisis data kualitatif Neuman (2006:466) mengatakan terdapat 7 (tujuh) metode dan dalam penelitian ini menggunakan tipe ideal (*Ideal Type*) yang dikembangkan oleh Max Weber. Tipe ini merupakan suatu device artifisial yang digunakan untuk membandingkan, karena tidak ada data kualitatif yang secara realitas bisa sesuai dengan tipe ideal ini.



## BAB 4

### GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

Gambaran Umum Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia terdiri dari sejarah terbentuknya Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM), adanya perubahan organisasi dan tata kerja (ORTA) dari Direktorat Jenderal Perlindungan HAM menjadi Ditjen HAM yang berubah pula tupoksinya dan komposisi sumber daya manusianya yang mencakup latar belakang pendidikan, golongan, jabatan struktural, jenis kelamin, status kepegawaian, usia, pendidikan dan pelatihan (diklat)..

##### 4.1.1 Sejarah Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

Terbentuknya organisasi Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM) dilalui dengan proses sejarah yang cukup panjang. Diawali dengan Terbentuknya Menteri Urusan Hak Asasi Manusia dalam Kabinet Persatuan Nasional sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 355/M Tahun 1999. Pembentukan Kantor Menteri Urusan Hak Asasi Manusia didasari oleh banyak terjadinya pelanggaran Hak Asasi Manusia di Indonesia. Pemerintah awalnya mengambil keputusan untuk membentuk Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (KOMNAS-HAM) melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 1993. Keputusan tersebut menyatakan bahwa Pemerintah mulai memberikan perhatian yang lebih serius pada persoalan Hak Asasi Manusia. Komitmen ini lebih lanjut diwujudkan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia yang menjadi acuan utama pemajuan dan perlindungan Hak Asasi Manusia di Indonesia

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 134 Tahun 1999, Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas pokok dan fungsi yaitu perumusan kebijakan, koordinasi, peningkatan peran serta masyarakat serta pelaporan dan evaluasi. Keputusan Presiden tersebut merupakan dasar arahan dalam upaya terhadap peningkatan Hak Asasi Manusia dan

Universitas Indonesia

kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia Nomor : KEP. 08/Meneg-HAM/I/2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Staf Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia. Penugasan yang diberikan kepada Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia di atas, diharapkan dapat mendorong pemajuan dan perlindungan Hak Asasi Manusia bagi seluruh manusia yang berada di bawah yurisdiksi Indonesia. Hal ini dititik-beratkan pada prinsip-prinsip utama, bahwa hak-hak kebebasan manusia sangat mendasar ini tidak terpisahkan (*indivisibility*) dan harus diterapkan dengan asas persamaan (*equality*) dengan tetap memperhatikan kondisi nasional yang ada. Sebagai lembaga pemerintah, Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia memiliki banyak tantangan dan kekurangan seperti kualitas dan kuantitas staf yang diperlukan, fasilitas pendukung yang memadai dan harus dipecahkan untuk lembaga tersebut dapat menjalankan tugasnya secara optimal.

Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor : 234/M Tahun 2000 serta mengacu surat Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 02/M.PAN/8/2000 tanggal 30 Agustus 2000, keberadaan Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia dihapuskan dan digabung bersama Departemen Hukum dan Perundang-Undangan menjadi Departemen Kehakiman dan HAM. Bentuk pertanggung jawaban atas seluruh kegiatan Kantor Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, maka Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia melalui surat Nomor : M.UM.01.06-264 tanggal 18 September 2000 antara lain menegaskan, bahwa seluruh kegiatan yang sudah ada dan sedang berjalan tetap harus dilakukan sebagaimana mestinya sambil menunggu terbentuknya organisasi dan tata kerja Departemen Kehakiman dan HAM.

Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia sesuai dengan Keputusan Presiden RI Nomor 177 Tahun 2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Departemen, digabung dengan Departemen Hukum dan Perundang-Undangan menjadi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, maka semua program Kantor Menteri Negara Urusan HAM menjadi bagian dari program Departemen Kehakiman dan HAM, dalam hal ini menjadi salah satu unit Eselon I di Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia dengan nama Direktorat Jenderal Perlindungan HAM.

#### **4.1.2 Perubahan Organisasi dan Tata Kerja (ORTA)**

Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia (Ditjen Perlindungan HAM) terbentuk karena telah dihapuskannya kantor Kementerian Urusan Hak Asasi Manusia. Pada tahun 2008 tepatnya berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008, tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.09-PR.07.10 Tahun 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Ditjen Perlindungan HAM mengalami perubahan nomenklatur dari Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia menjadi Direktorat Hak Asasi Manusia.

#### **4.1.3 Direktorat Jenderal Perlindungan HAM**

Direktorat Jenderal Perlindungan HAM terdiri dari 6 (enam) unit eselon II yaitu Sekretaris Direktorat Jenderal, Direktorat Bina HAM, Direktorat Kerjasama Pemajuan HAM, Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia, Direktorat Pemantauan dan Evaluasi HAM.

Direktorat Jenderal Perlindungan HAM (Ditjen Perlindungan HAM) berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM No : M.01-PR.07.10 Tahun 2001 pasal 750 dan pasal 751, mempunyai tugas yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perlindungan hak asasi manusia dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan peraturan di bidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia
4. Pembinaan teknis dan evaluasi
5. Pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal
6. Pembinaan yang meliputi pemberian bimbingan/pelayanan dan penyiapan standar di bidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia.

7. Pelaksanaan kerjasama dalam dan luar negeri untuk pemajuan hak asasi manusia
8. Pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan rencana aksi nasional hak asasi manusia dengan instansi terkait
9. Pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas dibidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia

#### **4.1.3.1 Sekretaris Direktorat Jenderal Perlindungan HAM**

Sekretaris Direktorat Jenderal (Sesditjen) Perlindungan HAM terdiri dari lima bagian yaitu Bagian Penyusunan Program dan Laporan (PPL), Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan, Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga serta Bagian Tata Usaha. Sesditjen mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Koordinasi penyusunan naskah kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan
2. Pengelolaan urusan administrasi kepegawaian
3. Penyusunan anggaran dan pengelolaan urusan keuangan
4. Pengelolaan perlengkapan dan rumah tangga
5. Pelaksanaan urusan tata usaha, hubungan masyarakat, pengelolaan arsip dan dokumentasi

#### **4.1.3.2 Direktorat Bina Hak Asasi Manusia**

Direktorat Bina HAM terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat dan 1 (satu) bagian yaitu Subdirektorat Pendidikan HAM, Subdirektorat Kurikulum HAM, Subdirektorat Diseminasi, Subdirektorat Bahan Diseminasi dan Subbagian Tata Usaha. Direktorat Bina HAM melaksanakan tugas di bidang bina HAM dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan rancangan kebijakan teknis di bidang Bina HAM
2. Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang Bina HAM
3. Pengkoordinasian pelaksanaan pendidikan dan diseminasi HAM dengan instansi terkait

4. Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan diseminasi HAM dalam batas kewenangannya
5. Pelaporan pelaksanaan tugas kepada Direktorat Jenderal
6. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat

#### **4.1.3.3 Direktorat Kerjasama Pemajuan Hak Asasi Manusia**

Direktorat Kerjasama Pemajuan HAM terdiri dari 5 (lima) Subdirektorat dan 1 (satu) Bagian yaitu Subdirektorat Kerjasama antar Negara, Subdirektorat Kerjasama Organisasi Internasional, Subdirektorat Kerjasama Pemajuan Hak Sipil dan Politik, Subdirektorat Kerjasama Pemajuan Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya, Subdirektorat Diskriminasi dan Pelanggaran Hak Asasi Manusia Berat serta Bagian Tata Usaha dan melaksanakan tugas berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan kerjasama dengan lembaga nasional dan internasional untuk pemajuan hak asasi manusia
2. Pelaksanaan kerjasama dalam dan luar negeri untuk pemajuan HAM
3. Pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan rencana aksi nasional hak asasi manusia dengan instansi terkait
4. Pelaporan, pelaksanaan tugas kepada Direktur Jenderal Pemajuan dan Perlindungan HAM
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat

#### **4.1.3.4 Direktorat Pemenuhan Hak Asasi Manusia**

Direktorat Pemenuhan HAM terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat yaitu Subdirektorat Hak-Hak Anak, Subdirektorat Hak-Hak Perempuan, Subdirektorat Hak Tenaga Kerja, Subdirektorat Kelompok Minoritas dan satu bagian yaitu Bagian Tata Usaha dan mempunyai tugas di bidang pemenuhan HAM dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan program dan kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan HAM secara umum, khususnya bagi anak-anak perempuan, tenaga kerja dan kelompok minoritas.

2. Pelaksanaan program dan kegiatan yang berkenaan dengan pemenuhan HAM secara umum, khususnya bagi anak-anak, perempuan, tenaga kerja dan kelompok minoritas
3. Pelaksanaan evaluasi kegiatan dan pelaporan

#### **4.1.3.5 Direktorat Sistem Informasi Hak Asasi Manusia**

Direktorat Sistem Informasi HAM terdiri dari 3 (tiga) Subdirektorat, yaitu Subdirektorat Pengumpulan dan Pengolahan Data, Subdirektorat Pengembangan dan Pemeliharaan Sistem Informasi HAM, Subdirektorat Pendayagunaan Informasi HAM dan satu bagian yaitu Bagian Tata Usaha dan melaksanakan tugas di bidang sistem informasi HAM dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyiapan penyusunan rancangan kebijakan, pembinaan, pelaksanaan pembangunan dan pengembangan serta pemeliharaan sistem informasi HAM
2. Perencanaan, pembinaan, pelaksanaan, pembangunan dan pengembangan sistem hak asasi manusia
3. Pengumpulan, pengolahan data dan penganalisaan serta penyajian informasi hak asasi manusia
4. Memberikan pelayanan dalam rangka penyebaran informasi hak asasi manusia

#### **4.1.3.6 Direktorat Pemantauan dan Evaluasi Hak Asasi Manusia**

Direktorat Pemantauan dan Evaluasi HAM terdiri dari 3 (tiga) Subdirektorat yaitu Subdirektorat Penerapan Hak Sipil dan Politik, Subdirektorat Penerapan Ekonomi, Sosial dan Budaya, Subdirektorat Evaluasi dan Rekomendasi dan satu Bagian Tata Usaha dan mempunyai tugas di bidang pemantauan dan evaluasi HAM dan menyelenggarakan fungsi yaitu :

1. Perumusan rancangan kebijakan penerapan hak sipil politik dan budaya
2. Pemberian bimbingan teknis pelaksanaan penerapan hak sipil, politik dan budaya
3. Pelaksanaan pengumpulan, pengelolaan, penyajian data informasi HAM
4. Evaluasi pelanggaran HAM

#### 4.1.4 Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

Sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008, tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.09-PR.07.10 Tahun 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Ditjen Perlindungan HAM mengalami perubahan orta dan namanya berubah menjadi Direktorat Jenderal HAM. Ditjen HAM mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang hak asasi manusia. Untuk melaksanakan tugas sesuai Pasal 781, Ditjen HAM menyelenggarakan fungsi antara lain :

1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang pelayanan komunikasi masyarakat, kerja sama, diseminasi, penguatan, dan informasi hak asasi manusia dalam rangka perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan dan penghormatan hak asasi manusia;
2. Pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang pelayanan komunikasi masyarakat, kerja sama, diseminasi, penguatan, dan informasi hak asasi manusia dalam rangka perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia;
3. Penyusunan norma, standar, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang pelayanan komunikasi masyarakat, kerja sama, diseminasi, penguatan, dan informasi hak asasi manusia dalam rangka perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia; dan
6. Pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan kesekretariatan Panitia Nasional Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM).

Dengan adanya perubahan struktur organisasi maka tupoksinya Ditjen HAM pun menjadi berubah, dan perubahan tupoksi itu juga terjadi di hampir seluruh Direktoratya, Subdirektoratnya, Seksi dan Stafnya. Sesuai ORTA yang baru struktur organisasi Ditjen HAM terdiri atas 6 (enam) unit eselon II yaitu Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat, Universitas Indonesia

Direktorat Kerja Sama Hak Asasi Manusia, Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia, Direktorat Penguatan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia

#### **4.1.4.1 Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia**

Untuk Sekretariat Direktorat Jenderal (Sesditjen) HAM dengan nomenklatur yang baru secara keseluruhan tidak mengalami perubahan yang signifikan, tupoksinya masih sama dengan nomenklatur yang lama, hanya ada sedikit perubahan. Pertama, Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga berubah nama menjadi Bagian Umum. Kedua, Bagian Tata Usaha berubah yang dulunya terdiri dari Subbagian Persuratan, Subbagian Hubungan Masyarakat (Humas) dan Protokol serta Subbagian Arsip dan Dokumentasi. Untuk nomenklatur yang baru Subbagian Persuratan dan Arsip Dokumentasi dijadikan menjadi satu yaitu Subbagian Persuratan dan Kearsipan. Sebagai gantinya dibentuk Subbagian Tata Usaha Pimpinan, sedangkan untuk Subbagian Humas dan Protokol tetap sama. Ketiga untuk Bagian Keuangan hanya ada sedikit perubahan nama yaitu Subbagian Penyusunan Anggaran menjadi Subbagian Pelaksanaan Anggaran dan untuk Subbagian Akuntansi dan Verifikasi menjadi Subbagian Akuntansi dan Pelaporan.

#### **4.1.4.2 Direktorat Penguatan Hak Asasi Manusia**

Direktorat ini dulunya bernama Direktorat Bina HAM terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat yaitu Subdirektorat Program Pembelajaran HAM, Subdirektorat Bahan Pembelajaran HAM, Subdirektorat Penyiapan dan Pengembangan Fasilitator dan Subdirektorat Bimbingan HAM serta Subbagian Tata Usaha dan tupoksinya adalah melakukan diseminasi, pelatihan HAM serta membuat kurikulum HAM. Dengan nomenklatur yang baru direktorat ini mempunyai tupoksinya lebih spesifik yaitu mempunyai tugas dibidang penguatan hak asasi manusia dan menyelenggarakan fungsi yaitu :

1. Penyiapan perumusan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang program pembelajaran, bahan pembelajaran, penyiapan dan pengembangan fasilitator serta bimbingan hak asasi manusia

2. Penyiapan koordinasi pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis program pembelajaran, bahan pembelajaran, penyiapan dan pengembangan fasilitator serta bimbingan hak asasi manusia dengan instansi terkait
3. Bimbingan teknis di bidang program pembelajaran, bahan pembelajaran, penyiapan dan pengembangan fasilitator serta bimbingan hak asasi
4. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan direktorat penguatan hak asasi manusia
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat penguatan hak asasi manusia

#### **4.1.4.3 Direktorat Kerja Sama Hak Asasi Manusia**

Direktorat ini mengalami sedikit perubahan nama dari Direktorat Kerjasama Pemajuan HAM menjadi Direktorat Kerjasama HAM. Direktorat Kerjasama mempunyai tugas di bidang kerja sama hak asasi manusia baik di luar negeri maupun di dalam negeri dan menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan perumusan rancangan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang Kerja Sama luar negeri, dalam negeri, legislasi dan harmonisasi serta instrumen hak asasi manusia
2. Penyiapan perumusan pelaksanaan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang Kerja Sama luar negeri, dalam negeri, legislasi dan harmonisasi serta instrumen hak asasi manusia
3. Penyiapan koordinasi pelaksanaan kebijakan dan standardisasi di bidang Kerja Sama luar negeri, dalam negeri, legislasi dan harmonisasi serta instrumen hak asasi manusia dengan instansi terkait dan RANHAM
4. Penyiapan pelaksanaan Kerja Sama luar negeri, dalam negeri, legislasi dan harmonisasi serta instrumen hak asasi manusia Penyiapan bahan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di bidang Kerja Sama hak asasi manusia
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Kerja Sama Hak Asasi Manusia Manusia.

Direktorat ini terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat dan satu bagian yaitu : Subdirektorat Kerjasama Luar Negeri, Subdirektorat Kerjasama Dalam Negeri, Subdirektorat Legislasi dan Harmonisasi HAM, Subdirektorat Instrumen HAM dan Subbagian Tata Usaha. Subdirektorat Kerjasama Luar Negeri dulunya bernama Subdirektorat Kerjasama Antar Negara. Subdirektorat ini tidak lagi dibagi berdasarkan kawasan tapi dibagi menjadi Seksi Kerjasama Antar Negara, Seksi Kerjasama Badan-Badan PBB dan Seksi Kerjasama Organisasi Internasional Non PBB

Subdirektorat Kerjasama Dalam Negeri terdiri dari Seksi Kerjasama Institusi Pemerintah dan Seksi Kerjasama Institusi Non Pemerintah. Subdirektorat Legislasi dan Harmonisasi Hak Asasi Manusia merupakan Subdirektorat baru menggantikan Subdirektorat Diskriminasi dan Pelanggaran HAM Berat. Subdirektorat ini terdiri dari seksi Telaahan Naskah Akademik, Seksi Legislasi HAM dan Seksi Harmonisasi HAM. Untuk Subdirektorat Instrumen Hak Asasi Manusia terdiri dari Seksi Kovenan Hak Sipil dan Politik, Seksi Kovenan Ekonomi, Sosial dan Budaya dan Seksi Konvensi.

#### **4.1.4.4 Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat**

Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat (Direktorat Yankomas) dibandingkan dengan nomenklatur yang lama, struktur organisasinya mengalami perubahan yang signifikan. Dalam nomenklatur yang lama, Direktorat yang dulunya bernama Direktorat Pemenuhan HAM tupoksinya adalah pemenuhan hak asasi manusia yang meliputi Pemenuhan Hak Anak, Pemenuhan Hak Perempuan, Pemenuhan Hak Tenaga Kerja dan Pemenuhan Hak Kelompok Minoritas, sedangkan dengan ORTA yang baru Direktorat ini berubah menjadi Direktorat Yankomas yang mempunyai tupoksi sebagai berikut :

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang pelayanan komunikasi masyarakat
2. Penyiapan koordinasi pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pelayanan komunikasi masyarakat
3. Penyiapan rekomendasi dalam rangka perlindungan dan pemenuhan hak asasi manusia

4. Penyiapan bahan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan pelayanan komunikasi masyarakat
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat

Direktorat Yankomas terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat yang dibagi berdasarkan wilayah dan satu Bagian Tata Usaha yaitu :

1. Subdirektorat pelayanan komunikasi masyarakat wilayah I meliputi Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, Lampung dan Banten.
2. Subdirektorat pelayanan komunikasi masyarakat wilayah II meliputi Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Papua dan Papua Barat.
3. Subdirektorat pelayanan komunikasi masyarakat wilayah III meliputi Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara.
4. Subdirektorat pelayanan komunikasi khusus yang terdiri dari seksi hak sipil dan politik dan seksi hak ekonomi, sosial dan budaya.

Dilihat dari Struktur Organisasi Direktorat Yankomas per Subdirektoratnya terlihat tupoksinya berubah dan lebih spesifik karena dibagi per wilayah. Jadi dengan adanya perubahan orta, Direktorat Yankomas mengalami perubahan yang signifikan, karena tupoksinya tidak lagi pemenuhan HAM melainkan hanya melakukan upaya kepada pemangku kepentingan dan konsultasi terkait adanya pengaduan terjadinya pelanggaran HAM yang diterima kepada Ditjen HAM yang diteruskan kepada Direktorat Yankomas dan pengaduan tersebut dilaksanakan berdasarkan wilayah dan masalah HAM khusus terjadi namun tidak diadakan atau dilaporkan oleh masyarakat.

#### **4.1.4.5 Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia**

Direktorat Informasi HAM terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat yaitu Subdirektorat Pengumpulan dan Pengolahan Data, Subdirektorat Pengembangan dan Pendayagunaan Sistem Informasi HAM, Subdirektorat Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan, Subdirektorat Evaluasi dan Pelaporan HAM. Direktorat Informasi hak asasi manusia melaksanakan tugas di bidang informasi hak asasi manusia dan menyelenggarakan fungsi yaitu :

1. Penyiapan perumusan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang informasi hak asasi manusia
2. Penyiapan koordinasi pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis di dibidang informasi hak asasi manusia dengan instansi terkait
3. Bimbingan teknis di bidang informasi hak asasi manusia
4. Penyiapan bahan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia
5. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia

#### **4.1.4.6 Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia**

Sebelum adanya perubahan ORTA Direktorat Diseminasi HAM ini dulunya adalah Direktorat Pemantauan dan Evaluasi HAM. Direktorat ini dilihat dari nomenkatur yang baru mengalami banyak perubahan. Direktorat Diseminasi terdiri dari 4 (empat) Subdirektorat yaitu : 1) Subdirektorat Program Diseminasi ; 2) Subdirektorat Pembudayaan Kesadaran Hak Asasi Manusia ; 3) Subdirektorat Penyiapan dan Pengembangan Penyuluh Hak Asasi Manusia ; 4) Subdirektorat Evaluasi dan Pengembangan Diseminasi Hak Asasi Manusia dan Bagian Tata Usaha. Dengan ORTA yang baru Direktorat Diseminasi HAM tugasnya hanya melakukan diseminasi saja dan menyelenggarakan fungsi yaitu :

1. Penyiapan perumusan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang program diseminasi, pembudayaan kesadaran hak asasi manusia, penyiapan dan pengembangan penyuluh hak asasi manusia, serta evaluasi dan pengembangan diseminasi hak asasi manusia.

2. Penyiapan perumusan pelaksanaan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang program diseminasi, pembudayaan kesadaran hak asasi manusia, penyiapan dan pengembangan penyuluh hak asasi manusia, serta evaluasi dan pengembangan diseminasi hak asasi manusia.
3. Penyiapan koordinasi pelaksanaan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang program diseminasi, pembudayaan kesadaran hak asasi manusia, penyiapan dan pengembangan penyuluh hak asasi manusia, serta evaluasi dan pengembangan diseminasi hak asasi manusia.
4. Bimbingan teknis di bidang program diseminasi, pembudayaan kesadaran hak asasi manusia, penyiapan dan pengembangan penyuluh hak asasi manusia, serta evaluasi dan pengembangan diseminasi hak asasi manusia
5. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan direktorat diseminasi hak asasi manusia  
Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat diseminasi hak asasi manusia.

#### **4.1.5 Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia**

Sumber daya manusia atau pegawai yang ada di Ditjen HAM berdasarkan data kepegawaian Ditjen HAM per Desember 2008 berjumlah 177 (Seratus Tujuh Puluh Tujuh), yang terdiri dari 168 pegawai yaitu 163 yang sudah berstatus PNS dan 5 orang DPK serta 9 orang honorer. Untuk lebih jelasnya akan kondisi SDM yang ada di Ditjen HAM dapat dilihat dari pembagian dibawah ini.

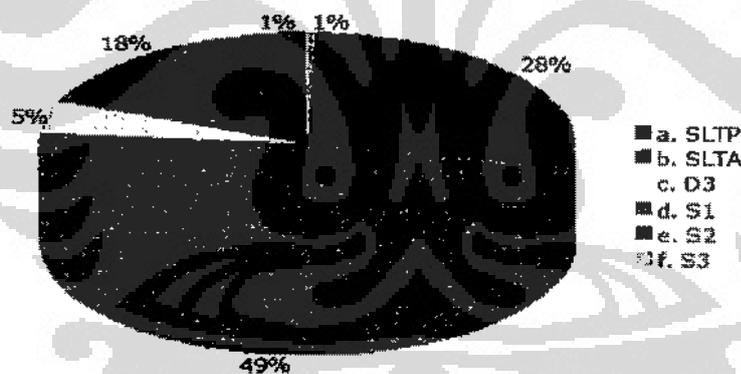
##### **4.1.5.1 Latar Belakang Pendidikan**

Pendidikan merupakan modal yang harus dimiliki seorang dalam bekerja, dengan pendidikan yang baik seseorang dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan. Berdasarkan rekapitulasi pegawai per 31 Desember 2008 kepegawaian untuk tiap-tiap direktorat, latar belakang tingkat pendidikan pegawai Ditjen HAM sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Rekapitulasi Pegawai Ditjen HAM berdasarkan tingkat pendidikan**  
**Per Desember 2008**

N O	DIREKTORAT	PENDIDIKAN						TOTAL
		SLTP	SLTA	D3	S1	S2	S3	
1	Sekretariat (S)	2	24	4	20	12	1	63
2	Dit. Informasi HAM (I)	0	3	1	10	10	0	24
3	Dit. Kerjasama HAM (K)	0	1	1	20	5	0	27
4.	Dit. Penguatan HAM (P)	0	0	1	12	10	0	23
5.	Dit. Diseminasi HAM (D)	0	2	0	12	5	0	19
6.	Dit. Yankomas (Y)	0	1	1	12	7	0	21
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>86</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>177</b>

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM



**Gambar 4.1**

**Persentase Pegawai Ditjen HAM berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Lulusan sarjana S1 menempati urutan pertama sebesar 49%, diikuti S2 sebesar 28%, kemudian SLTA sebesar 18%, D3 sebesar 5 %, serta SLTP dan S3 sebesar 1%.

**Tabel 4.2**  
**Persyaratan Pendidikan Jabatan Struktural**

Jabatan	Pendidikan yang diperlukan										Total		
	Dibawah SLTA		SLTA		D3		S1		S2		Frek	%	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%			
I										1	100	1	100
II							1	16,67	5	83,33	6	100	
III							9	36	16	64	25	100	
IV							35	51,47	33	48,52	68	100	
Staf	2	2,6	31	40,26	8	10,39	36	46,75	-	-	77	100	

Sumber : Diolah sendiri

Terlihat dari tabel 4.2 diatas maka untuk Pejabat Eselon I sampai tingkat Pejabat Eselon III sudah mencukupi persyaratan pendidikan, sedangkan untuk Pejabat Eselon IV dan staf masih kurang memenuhi. Untuk jabatan Pejabat Eselon IV minimal memang S1 sudah mencukupi tetapi dengan tuntutan zaman dan perkembangan yang cepat maka dituntut jabatan Eselon IV sudah ditunjang dengan pendidikan S2, begitupula dengan staf minimal sekarang harus sudah sarjana (S1) tidak lagi hanya cukup berpendidikan D3 apalagi hanya sampai SLTA atau SMP.

**Tabel 4.3**  
**Rekapitulasi Pegawai berdasarkan Spesifikasi Pendidikan**

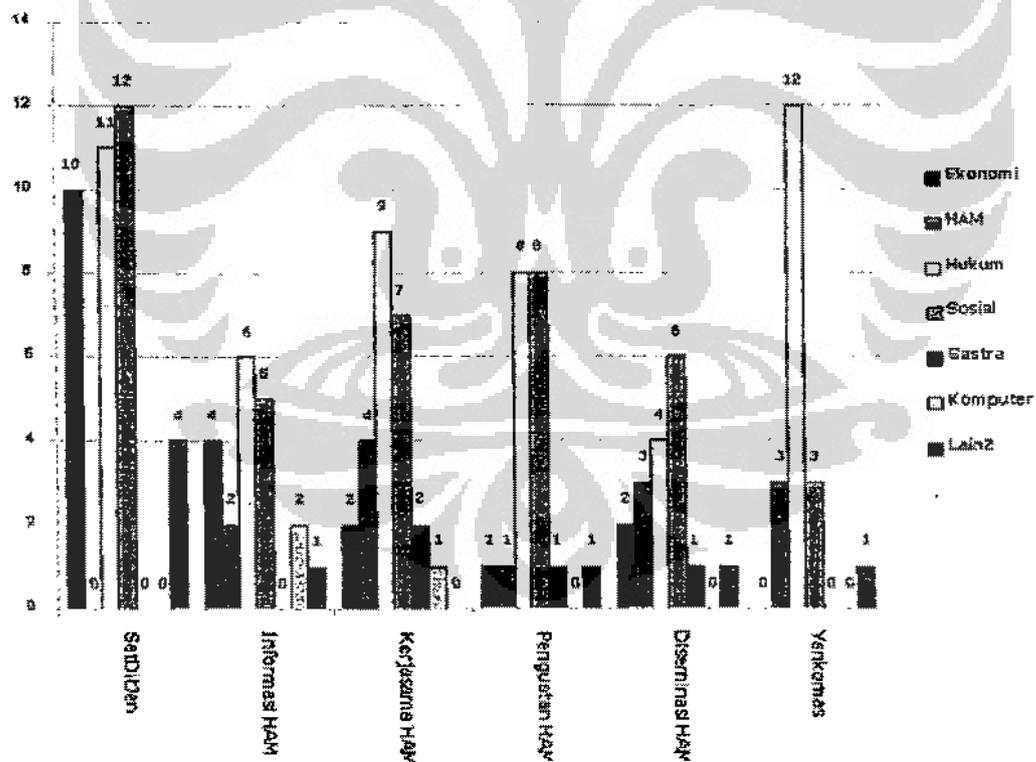
NO	DIREKTORAT	Sarjana (D3, S1), S2, S3							T
		Ekonomi	HAM	Hukum	Sosial	Sastra	Kmputr	Lain2	
1	<u>Sekretariat</u>								37
	Dirjen	-	-	1	-	-	-	-	1
	Keuangan	2	-	1	3	-	-	-	6
	PPL	3	-	3	2	-	-	-	8
	Kepegawaian	1	-	1	2	-	-	1	5
	Tata Usaha	2	-	4	5	-	-	-	11
	Umum	2	-	1	-	-	-	3	6
2	Informasi	4	2	6	5	-	2	1	20

Universitas Indonesia

3	Kerjasama	2	4	9	7	2	1	-	25
4	Penguatan	1	1	8	8	1	-	1	23
5	Discriminasi	2	3	4	6	1	-	1	17
6	Yankomas	-	3	12	3	-	-	1	19
	Total	19	13	50	41	4	3	8	138

Sumber : Keppegawaian Ditjen HAM

Dilihat dari tabel diatas maka SDM Ditjen HAM yang latar belakang pendidikannya hukum menempati urutan pertama, kedua adalah lulusan sarjana sosial dan kemudian ekonomi. Direktorat Yankomas memiliki SDM dengan pendidikan hukum yang paling banyak dibandingkan dengan direktorat lain, karena di direktorat tersebut memang memerlukan SDM yang ahli bidang hukum untuk memberikan konsultasi terkait pengaduan pelanggaran HAM yang masuk ke Ditjen HAM, untuk jelasnya dapat dilihat dari gambar dibawah ini



Gambar 4.2

Komposisi Pegawai Ditjen HAM berdasarkan Spesifikasi Pendidikan

Dilihat dari diagram diatas, maka secara keseluruhan lulusan sarjana hukum menempati nomor satu, diikuti lulusan sarjana sosial. Pegawai dengan latar belakang pendidikan hak asasi manusia sangat kurang, kenyataannya SDM dengan belakang pendidikan HAM banyak dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tupoksi Ditjen HAM.

#### 4.1.5.2 Golongan

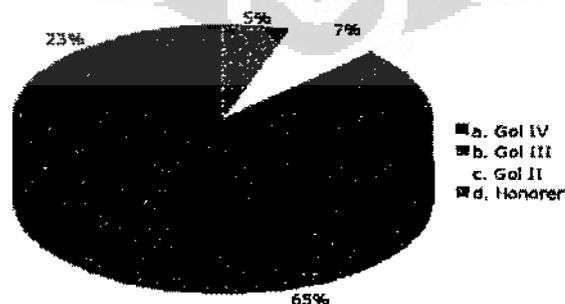
Tabel 4.4

Data pegawai berdasarkan golongan

NO	GOL	S	I	P	D	Y	K	T
1	Gol IV	10	6	7	4	6	7	50
2	Gol III	36	16	15	14	15	19	115
3	Gol II	9	2	1	1	0	0	13
4	Honorer	8	0	0	0	0	1	9
	Jumlah	63	24	23	19	21	27	177

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Berdasarkan tabel diatas maka pegawai Ditjen HAM dengan Golongan III menempati urutan pertama karena jumlahnya paling banyak yaitu 115 (seratus lima belas) orang. Urutan kedua adalah pegawai golongan IV sebanyak 50 (lima puluh) orang dan ketiga yaitu pegawai golongan II sebanyak 13 (tiga belas) orang. Untuk persentasenya dapat dilihat dari gambar 4.2 dibawah ini :



Gambar 4.3

Persentase pegawai berdasarkan golongan

#### 4.1.5.3 Jabatan Struktural

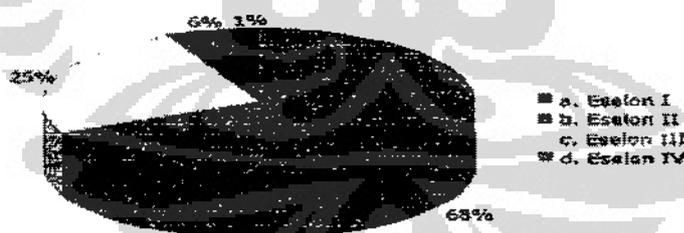
Tabel 4.5

Data pegawai berdasarkan jabatan struktural

NO	Jabatan	S	I	P	D	Y	K	T
1	Eselon I	1	0	0	0	0	0	1
2	Eselon II	1	1	1	1	1	1	6
3	Eselon III	5	4	4	4	4	4	25
4	Eselon IV	15	12	11	9	9	12	68
	Jumlah	22	17	16	14	17	17	103

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Berdasarkan tabel diatas, jumlah Pejabat Eselon IV menempati urutan pertama sebanyak 68 (enam puluh delapan) orang, Eselon III (sebanyak 25 (dua puluh lima) orang dan Eselon II (dua) sebanyak 6 (enam) orang. Secara prosentase maka jumlah Pejabat Eselon IV sebesar 68%, diikuti pejabat Eselon III sebesar 25%, Pejabat Eselon II 6%, terakhir Pejabat Eselon I sebesar 1%.



Gambar 4.4

Persentase pegawai berdasarkan jabatan struktural

#### 4.1.5.4 Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan juga salah satu faktor yang ikut menentukan spesifikasi jabatan, yaitu ada suatu jabatan tertentu yang harus diisi dengan jenis kelamin tertentu pula yang cocok untuk bisa memangku jabatan tersebut.

Tabel 4.6

## Data Pegawai berdasarkan jenis kelamin

NO	Jenis Kelamin	S	I	P	D	Y	K	T
1	Pria	44	10	9	12	11	11	97
2	Wanita	19	14	14	7	10	16	80
	Jumlah	63	24	23	19	21	27	177

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Berdasarkan tabel diatas maka dilihat dari jenis kelaminnya jumlah pegawai pria lebih banyak dengan selisih 17 (tujuh belas) orang dibandingkan dengan jumlah pegawai perempuan atau wanita, sehingga dilihat persentasenya cuma selisih 5 % (lima persen), terlihat dari gambar dibawah ini.



Gambar 4.5

## Persentase pegawai berdasarkan jenis kelamin

## 4.1.5.6 Status Kepegawaian

Status kepegawaian disini adalah status pegawai yang ada di Ditjen HAM dibagi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu PNS, yang masih calon PNS (CPNS), honorer dan yang diperbantukan (DPK). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.7

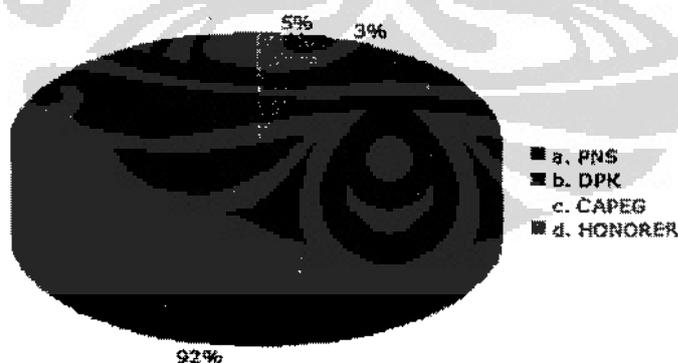
## Data pegawai berdasarkan status kepegawaian

NO	Status	S	I	P	D	Y	K	T
1	PNS	53	22	23	19	21	25	163
2	DPK	2	2	0	0	0	1	5
3	CAPEG	0	0	0	0	0	0	0
4	Honorer	8	0	0	0	0	1	9
	Jumlah	63	24	23	19	21	27	177

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Berdasarkan tabel 4.7, jumlah pegawai Ditjen HAM terdiri dari 163 (seratus enam puluh tiga) PNS, kemudian 9 (sembilan) orang Honorer dan 5 (lima) orang yang statusnya diperbantukan (DPK) yaitu pegawai Ditjen HAM namun bekerja di instansi luar seperti ada 2 (dua) orang yang bekerja di Sekretariat Negara (Sekneg). Persentase komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaiannya dapat dilihat dari gambar dibawah ini dimana PNS sebesar 92% dari total pegawai, diikuti honorer sebesar 5% , DPK sebesar 3%, serta CPNS nihil.

Gambar 4.6



Persentase pegawai berdasarkan status kepegawaian

#### 4.1.5.7 Komposisi Usia

Efektivitas penempatan pegawai pada jabatan yang ada selain memperhatikan aspek pendidikan, keahlian dan spesifikasi jabatan yang lain, juga perlu memperhatikan kesesuaian perkembangan fisik dan psikologis pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan. Setiap stata umur pegawai membutuhkan syarat psikologis seperti tuntutan daya ingat, inovasi dan syarat fisik tertentu seperti kecepatan, daya peka, daya ingat yang berbeda-beda untuk setiap jabatan. Berikut data pegawai Ditjen HAM berdasarkan komposisi usia dibawah ini :

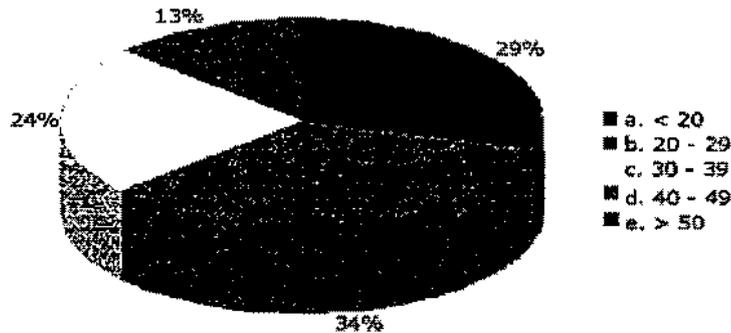
**Tabel 4.8**

**Data pegawai berdasarkan komposisi usia**

NO	Usia	S	I	P	D	Y	K	T
1	< 20	0	0	0	0	0	0	0
2	20 – 29	9	4	2	4	2	2	23
3	30 – 39	15	5	9	2	5	9	42
4	40 – 49	21	10	8	4	8	8	60
5	> 50	18	5	8	9	6	8	52
	Jumlah	63	24	23	19	21	27	177

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Usia merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi dalam melakukan pekerjaan. Dilihat dari komposisi usia, jumlah pegawai yang berumur dengan interval 40-49 berjumlah paling banyak yaitu 60 (enam puluh) orang. Urutan kedua adalah pegawai dengan interval usia > 50 yaitu 52 (lima puluh dua) orang dan urutan ketiga dengan interval 30 -39 sebanyak 42 (empat puluh dua) orang. Dengan demikian terlihat bahwa pegawai Ditjen HAM rata-rata berumur mendekati masa pensiun. Hal ini bisa terlihat dalam gambar dibawah dimana pegawai dengan interval umur 40-49 menempati urutan pertama yaitu 34%.



Gambar 4.7

#### Persentase Pegawai berdasarkan komposisi usia

Untuk Pejabat Eselon I, usia minimum yang ideal untuk melaksanakan pekerjaan dalam jabatannya adalah antara usia 42-52 tahun dan usia maksimumnya diatas 52 tahun. Untuk Pejabat Eselon II, usia minimum yang ideal adalah 39-45 dan usia maksimum adalah diatas 52. Selanjutnya untuk Jabatan Eselon III usia minimum yang idealnya adalah 39-45 tahun dan usia maksimumnya adalah 46-52 tahun. Usia minimum yang ideal untuk Pejabat Eselon IV adalah antara 25-31 tahun, sedangkan usia maksimumnya yaitu 39-45 tahun sesuai pedoman dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang dijadikan acuan oleh Ditjen HAM dalam membuat analisis jabatan yang lama.

Tabel 4.9

#### Spesifikasi jabatan dari segi usia

	Pejabat Eselon I	Pejabat Eselon II	Pejabat Eselon III	Pejabat Eselon IV
Diatas 52 tahun	-	-	11	11
Antara 46 -52	1	6	13	33
Antara 39 - 45	-	-	1	17
Antara 32 - 38	-	-	-	4
Antara 25 - 31	-	-	-	1
DPK	-	-	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>68</b>

Sumber : Diolah sendiri

#### 4.1.5.8 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Penjurangan

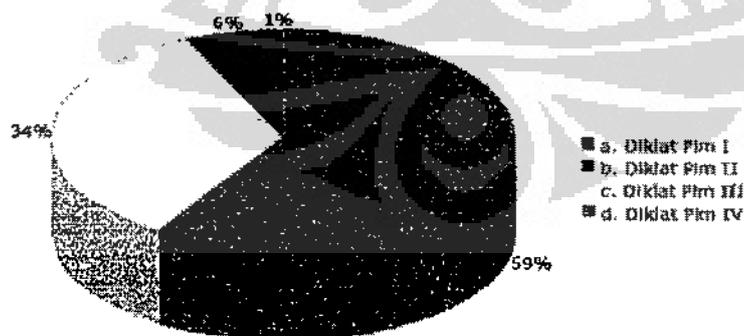
Tabel 4.10

Data pegawai berdasarkan diklat penjurangan

NO	Diklat	S	I	P	D	Y	K	T
1	Diklat Pim I	1	0	0	0	0	0	1
2	Diklat Pim II	2	1	2	1	2	2	10
3	Diklat Pim III	15	9	8	6	9	9	56
4	Diklat Pim IV	23	15	14	13	13	18	96
	Jumlah	41	25	24	20	24	29	163

Sumber : Kepegawaian Ditjen HAM

Dari tabel diatas pegawai Ditjen HAM yang sudah mengikuti Diklat Pimpinan IV (Adum) paling banyak jumlahnya yaitu 96 (sembilan puluh enam) orang. Untuk Diklat Pimpinan III sudah 56 (lima puluh enam) pegawai yang mengikuti diklatnya, sedangkan untuk Diklat Pimpinan II ada 10 (sepuluh) pejabat yang mengikuti diklat tersebut. Jumlah persentase yang sudah mengikuti Diklat Pim IV sebesar 59%, kemudian Diklat Pim III sebesar 34%, Diklat Pim II sebesar 6% dan diklat pimpinan I sebesar 1%, terlihat dari gambar dibawah ini



Gambar 4.8

Persentase pegawai berdasarkan diklat penjurangan

Tabel 4.11

## Rekapitulasi Persyaratan Diklat untuk Jabatan Struktural Ditjen HAM

Jabatan	Diklat I	Diklat Pim II	Diklat Pim III	Diklat Pim IV
Pejabat Eselon I	1	-	1	1
Pejabat Eselon II	-	6	6	6
Pejabat Eselon III	-	4	25	25
Pejabat Eselon IV	-	-	24	64
Belum Diklat Pim IV	-	-	-	4
Total	1	10	56	96

Sumber : Diolah Sendiri

Dari tabel diatas maka terlihat jelas terdapat 4 (empat) orang Pejabat Eselon IV yang sudah menjabat tetapi belum mengikuti Diklat Pimpinan Struktural IV (Diklat Pim IV).

#### 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para narasumber berdasarkan pedoman wawancara dengan menggunakan alat bantu tape decoder, kemudian dibuatkan transkrip wawancaranya, maka data yang terkumpul, diolah dan dianalisis sehingga menjadi hasil dari penelitian tesis ini. Narasumber pertama (N1) adalah Sekretaris Ditjen HAM atau Seditjen, narasumber kedua (N2) adalah Direktur Informasi HAM, narasumber ketiga (N3) adalah Direktur Kerjasama HAM, narasumber keempat (N4) adalah Kepala Bagian Kepegawaian, narasumber kelima (N5) adalah Direktur Diseminasi HAM, narasumber keenam (N6) adalah Direktur Penguatan HAM dan narasumber ketujuh (N7) adalah Direktur Pelayanan dan Komunikasi Masyarakat (Direktur Yankomas).

##### 4.2.1 Analisis Jabatan Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

Analisis jabatan untuk nomenklatur yang lama yaitu Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia (Ditjen Perlindungan HAM) pada dasarnya sudah dibuat, terbukti dengan adanya buku pedoman analisis jabatan untuk tiap-tiap jabatan yang ada di semua direktorat pada Ditjen Perlindungan HAM dan hal ini didukung juga dari hasil transkrip wawancara dengan Seditjen HAM dan

Kabag Kepegawaian Ditjen HAM yang mengatakan pada dasarnya dengan ORTA yang lama Direktorat Jenderal ini sudah membuat analisis jabatan, namun karena organisasi ini mengalami perubahan Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) yang dampaknya berakibat pada perubahan struktur organisasi maka tugas, pokok dan fungsi dari Ditjen Perlindungan HAM menjadi Direktorat Jenderal HAM (Ditjen HAM) pun berubah di semua direktoratnya, sehingga diperlukan penyusunan analisis jabatan yang baru sesuai dengan nomenklatur yang baru.

#### **4.2.1.1 Penyusunan Analisis Jabatan Baru**

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM) berdasarkan Peraturan Menteri Hukum R.I. Nomor.M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 tgl 27 Pebruari 2008 sebagai perubahan terhadap Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Nomor : M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, seluruh direktorat di lingkungannya mengalami perubahan nomenklatur yang mengakibatkan perubahan pada struktur organisasi dan tata kerja yang ada. Dengan adanya perubahan Orta tersebut, Sekretaris Ditjen HAM melalui kepegawaian mengadakan penyusunan analisis jabatan yang baru, untuk menentukan uraian dan rincian kerja suatu jabatan yang menunjang pelaksanaan tugas sesuai dengan struktur organisasi Ditjen HAM yang baru. Analisis jabatan ini perlu disusun lagi untuk memudahkan para pemangku jabatan struktural di lingkungan Ditjen HAM dalam melaksanakan tugasnya.

Kegiatan penyusunan analisis jabatan Ditjen HAM Tahun Anggaran 2009 dilaksanakan pada tanggal 14 sampai dengan 17 April 2009 di Hotel Citra Cikopo, Cisarua, Bogor. Tema dari penyusunan Analisis Jabatan tersebut yaitu "Melalui Penyusunan Analisis Jabatan Kita Tingkatkan Kualitas Kinerja Pejabat Struktural Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia". Peserta penyusunan analisis jabatan berjumlah 30 (tiga puluh) orang, terdiri dari pejabat eselon II (dua) dan III (tiga), ditambah dengan 6 (enam) orang panitia, serta 3 (tiga) orang pembicara dari instansi luar sehingga berjumlah 39 (tiga puluh sembilan) orang.

Kabag Kepegawaian Ditjen HAM yang mengatakan pada dasarnya dengan ORTA yang lama Direktorat Jenderal ini sudah membuat analisis jabatan, namun karena organisasi ini mengalami perubahan Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) yang dampaknya berakibat pada perubahan struktur organisasi maka tugas, pokok dan fungsi dari Ditjen Perlindungan HAM menjadi Direktorat Jenderal HAM (Ditjen HAM) pun berubah di semua direktoratnya, sehingga diperlukan penyusunan analisis jabatan yang baru sesuai dengan nomenklatur yang baru.

#### **4.2.1.1 Penyusunan Analisis Jabatan Baru**

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Ditjen HAM) berdasarkan Peraturan Menteri Hukum R.I. Nomor.M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 tgl 27 Pebruari 2008 sebagai perubahan terhadap Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Nomor : M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, seluruh direktorat di lingkungannya mengalami perubahan nomenklatur yang mengakibatkan perubahan pada struktur organisasi dan tata kerja yang ada. Dengan adanya perubahan Orta tersebut, Sekretaris Ditjen HAM melalui kepegawaian mengadakan penyusunan analisis jabatan yang baru, untuk menentukan uraian dan rincian kerja suatu jabatan yang menunjang pelaksanaan tugas sesuai dengan struktur organisasi Ditjen HAM yang baru. Analisis jabatan ini perlu disusun lagi untuk memudahkan para pemangku jabatan struktural di lingkungan Ditjen HAM dalam melaksanakan tugasnya.

Kegiatan penyusunan analisis jabatan Ditjen HAM Tahun Anggaran 2009 dilaksanakan pada tanggal 14 sampai dengan 17 April 2009 di Hotel Citra Cikopo, Cisarua, Bogor. Tema dari penyusunan Analisis Jabatan tersebut yaitu "Melalui Penyusunan Analisis Jabatan Kita Tingkatkan Kualitas Kinerja Pejabat Struktural Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia". Peserta penyusunan analisis jabatan berjumlah 30 (tiga puluh) orang, terdiri dari pejabat eselon II (dua) dan III (tiga), ditambah dengan 6 (enam) orang panitia, serta 3 (tiga) orang pembicara dari instansi luar sehingga berjumlah 39 (tiga puluh sembilan) orang.

Kegiatan penyusunan analisis jabatan ini dibagi menjadi 2 (tahap) yaitu tahap pemberian materi atau bimbingan teknis dan tahap praktek penyusunan analisis jabatan. Pada tahap pemberian materi atau bimbingan teknis diisi oleh 4 (empat) narasumber yaitu:

1. Direktur Jenderal Hak Asasi Manusia (Dirjen HAM) dengan materi berjudul "Ditjen HAM menjawab Tantangan HAM", yang pada intinya menjelaskan bahwa fungsi dari penyusunan analisis jabatan ini bagi Ditjen HAM adalah sebagai landasan untuk melakukan tugas dengan jelas dan optimal, landasan untuk melaksanakan *placement* dengan tepat dan landasan untuk melakukan evaluasi kerja. Dari pemaparan Dirjen HAM terlihat jelas bahwa analisis jabatan itu bisa dijadikan sebagai dasar pelaksanaan penempatan (*placement*) seperti mutasi dan promosi, dengan tepat.
2. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Kerja (Orta) pada Biro Perencanaan Departemen Hukum dan HAM memaparkan mengenai "Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan HAM R.I." Pada dasarnya dari pemaparan yang kedua ini diketahui bahwa Orta Unit Utama (unit eselon I) dapat diubah atau disempurnakan dan diusulkan oleh Unit Utama yang bersangkutan yang ditujukan kepada Menteri Hukum dan HAM (Menkumham) c.q. Sekretariat Jenderal (Sekjen). Setelah dibahas oleh Unit ORTALA yang bersangkutan, dibuatkan surat pengantar Menkumham ke MENPAN. Setelah dibahas bersama antara MENPAN, unit terkait dan Sekjen Depkumham, maka keluarlah persetujuan MENPAN dengan diterbitkannya Peraturan Menkumham tentang adanya perubahan ORTA dari unit eselon I yang mengusulkan tersebut.
3. Tim Analisis Jabatan Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang memaparkan materi "Dasar-dasar Analisis Jabatan, Ikhtisar Jabatan, Syarat jabatan dan Bimbingan Penyusunan Analisis Jabatan". Pemaparan tersebut menjelaskan peraturan-peraturan yang menjadi landasan analisis jabatan dan tentang kegunaan analisis jabatan bagi kepegawaian yang salah satunya adalah sebagai dasar penempatan pegawai.

4. Tim analisis jabatan BKN yang memaparkan materi "Daftar Isian Analisis Jabatan, Peta Jabatan, Perumusan Tugas, Fungsi Kerja dan bimbingan penyusunan analisis jabatan". Pertama, tugas jabatan berdasarkan karakteristik harus selalu memperhatikan bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, standar waktu kerja, hubungan tugas dan kondisi lingkungan kerja dan harus berdasarkan komponen yang terdiri dari *What*, *How* dan *Why*, objek tanggung jawab dan kompetensi yaitu *Knowledge, Skills, Abilities* (KSA). Kedua, pada dasarnya perumusan tugas, ikhtisar, dan penamaan jabatan adalah suatu kegiatan bagian dari analisis jabatan yang dinamis, yang selalu mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi serta mengimbangi tuntutan masyarakat, sehingga pelaksanaan perumusan tugas, ikhtisar, dan penamaan jabatan harus selalu dimutakhirkan (*update*). Ketiga, pada hakekatnya tugas PNS dibagi menjadi 4 (empat) yaitu tugas pokok, tugas tambahan, tugas berkala dan tugas lain-lain.

Hasil dari kegiatan penyusunan analisis jabatan ini adalah tersusunnya analisis jabatan untuk pejabat eselon II dan Pejabat eselon III Ditjen HAM yang disesuaikan dengan nomenkatur yang baru. Untuk pejabat eselon IV sedang dalam proses penyusunan. Dari kegiatan tersebut juga ada beberapa pertanyaan dan masukan terkait dengan analisis jabatan yaitu :

1. Mengenai adanya atau dibangunnya kantor pelayanan hukum di setiap kabupaten/kota sebagai kepanjangan tangan Ditjen HAM dalam melakukan tugas di Kabupaten/Kota, usul ini disampaikan oleh Direktur Penguatan HAM.
2. Adakah kemungkinan di Ditjen HAM dimunculkan jabatan fungsional Bidang HAM atau yang menangani masalah HAM, usul ini disampaikan oleh Direktur Informasi HAM.
3. Apakah memungkinkan untuk dilakukan restrukturisasi organisasi atau jabatan, usul ini disampaikan oleh Direktur Diseminasi HAM.

Kegiatan penyusunan analisis jabatan yang baru dilakukan oleh kepegawaian dengan penanggung jawab adalah Sekretaris Ditjen HAM (Sesditjen HAM) dan Kabag Kepegawaian. Analisis jabatan ini disusun lagi karena disesuaikan dengan ORTA yang baru dengan tugas pokok dan fungsi yang baru pula. Hal ini dapat terlihat jelas dari hasil transkrip wawancara dengan Sesditjen HAM dan Kabag Kepegawaian.

N1 : *" Analisis jabatan sebetulnya yaa sich sudah diterapkan tapi karena Ditjen HAM mengalami perubahan ORTA, jadi sekarang lagi diperbaharui disesuaikan dengan nomenklatur yang baru "*

N4 : *" Sebelum ada struktur yang baru 2008...kan kita punya analisis jabatan yang 2007, nah karena 2008 ada perubahan nomenklatur beberapa direktorat, sehingga menyesuaikan... Bulan April ya..kita menyusun analisis jabatan disesuaikan dengan nomenklatur yang baru. Sampe sekarang baru yang sudah selesai..sudah eselon II dan eselon III saja..untuk eselon IV sedang digarap..."*

Berdasarkan transkrip wawancara diatas maka menurut Sesditjen dan Kabag Kepegawaian mempunyai pendapat yang sama bahwa analisis jabatan itu sudah pernah dibuat dengan ORTA yang lama, tetapi karena adanya perubahan ORTA pada tahun 2008 maka dilakukan penyusunan analisis jabatan yang baru yang disesuaikan dengan nomenklatur yang baru. Bulan April 2009 kepegawaian Ditjen HAM mengadakan kegiatan penyusunan analisis jabatan disesuaikan dengan nomenklatur yang baru, namun penyusunan analisis jabatan ini baru untuk level pejabat Eselon II dan Eselon III saja, sedangkan untuk pejabat Eselon IV masih dalam proses penyusunan.

Untuk narasumber-narasumber lainnya terkait dengan adanya kegiatan penyusunan analisis jabatan baru akibat adanya perubahan nomenklatur, mayoritas memberikan pendapat bahwa analisis jabatan memang harus disusun lagi disesuaikan karena tupoksi jabatan yang telah berubah di tiap-tiap direktorat yang ada di Ditjen HAM

Untuk Direktorat Diseminasi dengan adanya perubahan ORTA, tupoksinya menjadi lebih spesifik. Tupoksi direktorat ini hanya melakukan diseminasi atau penyuluhan saja yang durasinya satu hari, sedangkan pelatihan, pendidikan sekarang menjadi tupoksi dari Direktorat Penguatan. Hal ini sesuai dengan hasil transkrip wawancara Direktur Diseminasi dan Direktur Penguatan dibawah ini :

N5 : *" Dengan perubahan nomenklatur kelihatan tugas pokok dan fungsinya mana? Dulu kan dicampur...di Penguatan dan Diseminasi...kan digabung.. Disitu ada unsur pelatihan, pendidikan, nah itu semua ke Penguatan..Jadi tugas kita hanya dengan melakukan eee.. penyuluhan..atau diseminasi yang durasinya satu hari saja....."*

Direktur Diseminasi mengatakan dengan adanya perubahan nomenklatur maka tupoksi Direktorat yang dulunya bernama Direktorat Pemantauan dan Evaluasi HAM ini menjadi lebih spesifik, yaitu melakukan diseminasi dan yang durasinya hanya satu hari saja. Untuk pendidikan dan pelatihan yang dulunya menjadi tupoksi direktorat ini sekarang menjadi tupoksi dari Direktorat Penguatan HAM yang dulunya bernama Direktorat Bina HAM. Hal ini dapat dilihat dari hasil transkrip wawancara dengan Direktur Penguatan sebagai berikut :

N6 : *" Harus...karena ada perubahan struktur organisasi ..kalo perubahan struktur organisasi itu kan merubah tugas, pokok dan fungsi "*  
*" Dulu itu kan Direktorat Bina HAM..Bina HAM itu menangani dua kegiatan, yang pertama Diseminasi, yang kedua Pelatihan... Dulu bahkan lebih luas Diseminasi dan Pendidikan HAM "*  
*" Itu sama dengan...eehhh..tugas utama RANHAM yang ke...empat, tugas RANHAM yang ke empat itu kan Diseminasi dan Pendidikan HAM, kemudian dengan ada Perubahan Menteri Hukum dan HAM yang baru..berdiri Direktorat yang baru namanya..Diseminasi sebagai pengganti Direktorat Pemantauan Evaluasi dan Pelaporan...Nah sebagian tugas Direktorat Bina HAM waktu itu..yaitu kegiatan diseminasi akhirnya berpindah ke Direktorat Diseminasi..Nah kegiatan kami tinggal kegiatan Pendidikan dan Pelatihan HAM ini....."*  
*.....di Kantor MenPan itu disepakati bahwa untuk kegiatan Pendidikan dan Pelatihan HAM yang durasinya dua hari sampe dengan enam hari..itu dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal HAM...."*

Dari transkrip wawancara diatas terlihat jelas bahwa Direktur Penguatan menganggap bahwa dengan adanya perubahan struktur organisasi berarti telah terjadi perubahan pada tupoksinya juga. Lebih lanjut narasumber keenam ini juga mengatakan bahwa Direktorat Penguatan tupoksinya juga lebih sempit atau spesifik hanya melakukan pendidikan dan pelatihan HAM, tidak melakukan diseminasi lagi. Ini terlihat dari hasil wawancara bahwa dibandingkan dengan ORTA yang lama direktorat yang dulunya bernama Direktorat Bina HAM ini mempunyai dua tugas, sedangkan sekarang hanya satu tugas saja yaitu pelatihan HAM yang durasinya dua sampai enam hari.

Dari kedua hasil transkrip wawancara diatas yaitu narasumber 5 (lima) dan narasumber 6 (enam) terjadi kecocokan pendapat yang keduanya menyatakan adanya pertukaran tupoksi diantara kedua direktorat yaitu Direktorat Diseminasi dan Direktorat Penguatan dan keduanya tupoksinya sama-sama menjadi lebih spesifik.

Untuk Direktorat Informasi HAM dapat dilihat dari hasil transkrip wawancara dengan narasumber kedua yaitu Direktur Informasi HAM yang sependapat dengan dua narasumber sebelumnya yaitu N5 dan N6 yang mengatakan bahwa adanya perubahan nomenklatur maka tupoksi juga berubah sehingga maka analisis jabatannya perlu disusun kembali, hal ini dapat terlihat dari transkrip wawancaranya sebagai berikut :

N2 : *“ Yaa memang setiap ada perubahan tupoksi atau nomenklatur..yaa harus...harus ada perubahan dari masing-masing fungsi..karena waktu dulu fungsi atau nama-nama dari direktorat ini Perlindungan HAM, sekarang Perlindungan tidak ada... dan juga masing-masing direktorat ada perubahan...maka tupoksinya pun juga berbeda, untuk itu perlu ada perubahan kembali terhadap analisis jabatan dan terhadap fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang diemban oada setiap sektor..jadi memang harus ada perubahan “*

Dari transkrip diatas maka narasumber kedua juga mengatakan bahwa dengan adanya perubahan nomenklatur maka setiap direktorat mengalami perubahan karena tupoksinya menjadi berbeda dengan tupoksi yang lama, sehingga analisis jabatan yang lama perlu diubah pula disesuaikan dengan tupoksi yang baru disetiap sektor atau disetiap sub direktoratnya.

Hampir serupa dengan pendapat Direktur Kerjasama HAM (N3) yang mengatakan sebagai berikut :

N3 : *“ Yaa saya kira dengan adanya ORTA yang baru ya..sebetulnya..mau tidak mau ada perubahan disana sini..dengan ORTA yang baru nampaknya memang diupayakan agar penanganannya khususnya di Direktorat Kerjasama HAM...Penanganan kerjasama dengan berbagai pihak itu bisa lebih difokuskan.....  
....Tidak mengalami perubahan yang signifikan,,tetapi mungkin menurut saya lebih fokus..karena Direktorat Kerjasama..memang,,namanya Kerjasama...Kerjasamakan,,,lebih banyak menggali kemungkinan-kemungkinan kita bekerja sama....*

Dari transkrip wawancara diatas, dengan adanya ORTA yang baru mau tidak mau ada perubahan, termasuk juga di Direktorat Kerjasama HAM yang tupoksinya tidak mengalami perubahan yang signifikan tapi tupoksinya lebih fokus dengan banyak mengali kerjasama-kerjasama lagi.

Direktorat Yankomas juga mengalami perubahan tupoksi yang cukup signifikan dibanding dengan ORTA yang lama dengan tupoksinya. Tupoksi Direktorat Yankomas yang baru menurut Direktur yang bersangkutan sekarang sudah sangat tepat, beda dengan ORTA yang lama yang menurutnya tupoksi dari Direktorat Pemenuhan HAM sangat tidak tepat atau tidak layak, karena tupoksinya tidak mungkin dipenuhi yaitu memberikan perlindungan dan pemenuhan kepada masyarakat, hal ini terlihat dari hasil transkrip dibawah ini :

N7 : *....Pola pemikiran lama Direktorat sini dulunya ya namanya Direktorat Pemenuhan..ehhh...Perlindungan dan Pemenuhan HAM...nah pemahaman perlindungan dan pemenuhan HAM oleh Direktorat itu kan sesuatu yang...apa ya..ummohlek ya...tidak layak...tidak mungkin..mana mungkin Direktorat memberikan Perlindungan dan Pemenuhan HAM....  
....bagaimana bisa kita melindungi,,bagaimana kita bisa memenuhi HAM orang..masyarakat..nah berdasarkan pemikiran itu kemudian dibuatlah yang namanya Direktorat kita yaitu Direktorat Pelayanan Komunikasi...*

#### 4.2.1.2 Hambatan dan Kendala Penyusunan Analisis Jabatan

Ada bermacam-macam pendapat yang dikemukakan terkait dengan pertanyaan ada atau tidaknya hambatan dan kendala terkait dengan penyusunan analisis jabatan yang baru sesuai dengan ORTA dan tupoksi yang baru. Ada yang menjawab tidak ada hambatan, masih ada perbedaan pendapat atau persepsi, ada juga yang mengatakan ada hambatan teknis.

##### 1. Tidak Ada Hambatan dan Kendala

Narasumber yang memberikan pendapat tidak ada hambatan dan kendala dalam penyusunan analisis jabatan yang baru adalah Kabag Kepegawaian, Direktur Penguatan dan Direktur Informasi HAM sebagai berikut :

N4 : *" Nga ada..cuma...rasanya kurang waktu aja tuch..waktu tiga hari itu rasanya masih kurang..kalo hambatan dan kendala tidak ada, pembicaranya bagus, tempatnya juga bagus, dananya mencukupi, nga ada masalah sich "*

N6 : *" Ohh nga ada"*

*" Yang memfasilitasi kan BKN...BKN itu membagi dua pekerjaan, pekerjaan menjadi dua, pekerjaan ehh..pokok dan pekerjaan tambahan..kan begitu..kalo ditempat lain itu pekerjaan tambahannya banyak, pekerjaan pokoknya*

*sedikit..katanya begitu tapi kalo di Direktorat Penguatan nga ada..semuanya pekerjaan pokok "*

*N2 : " Saya kira tidak ada..karena memang aaahh...asal semua pihak memahami substansinya..substansi dari jabatan tersebut, dari tupoksi tersebut..dari tanggung jawab yang diembannya..yaa memang perubahannya tidak terlalu mendalam sich "*

Dari transkrip wawancara diatas maka menurut Kabag Kepegawaian (N4) tidak ada hambatan dan kendala, hanya kurang waktu saja dalam kegiatan penyusunan analisis jabatan kemaren. Untuk Direktur Penguatan (N6) pada dasarnya juga tidak ada hambatan dan kendala dalam proses penyusunan analisis jabatan namun lebih lanjut narasumber ini memberikan pendapat bahwa untuk Direktorat Penguatan tidak ada tugas tambahan, semua adalah tugas pokok sedangkan menurut BKN tugas atau pekerjaan yang terdapat dalam deskripsi atau uraian jabatan itu dibagi dua yaitu pekerjaan pokok dan pekerjaan tambahan. Direktur Informasi (N2) mengatakan bahwa pada dasarnya tidak ada hambatan, asalkan semuanya memahami substansinya atau tupoksi dari jabatan yang diembannya.

## **2. Ada Perbedaan Pendapat / Persepsi Mengenai Deskripsi Jabatan**

Ada dua narasumber yang mengatakan masih adanya perbedaan pendapat yaitu Sesditjen dan Direktur Kerjasama dan ada juga yang mengatakan ada perbedaan persepsi antara Direktorat yang bersangkutan dengan pihak Sekretariat sebagai penyelenggara atau pihak yang berwenang dalam acara kegiatan penyusunan analisis jabatan yang baru yaitu Direktur Yankomas.

*N1 : " Hambatan ada, tapi saya kira tidak terlalu besar khususnya dalam kegiatan pokok dan...dalam..apa.. pada kriteria kegiatan pokok dan kegiatan tambahan. Masih ada perbedaan pendapat diantara kita dan BKN, khususnya narasumber,,,yang dikirim. Bahwa kegiatan pokok itu kegiatan yang meliputi tugas dan fungsi, sedangkan tugas ke daerah dianggap tugas pokok..ehh tugas tambahan. Sementara itu Ditjen HAM itu banyak tugas-tugas ke daerah yang justru itu sebetulnya dalam lingkup tugas pokok..karena Ditjen HAM punya tugas pokok yang pokok adalah Diseminasi "*

Dari transkrip diatas, Sesditjen menekankan adanya perbedaan pendapat antara Ditjen HAM dalam hal ini Sekretariat dengan pihak narasumber dari BKN

dalam pengertian tugas pokok dan tugas tambahan yang terdapat dalam deskripsi atau uraian jabatan. Ini berarti ada dua narasumber yang mempunyai perbedaan pendapat dengan BKN mengenai uraian atau deskripsi jabatan yaitu Sesditjen dan Direktur Penguatan (N6). Untuk narasumber ketiga yaitu Direktur Kerjasama mempunyai pendapat bahwa ada perbedaan persepsi antara BKN dan Menpan.

N3 : *....Banyak perbedaan persepsi mengenai analisis jabatan ini..ada versi BKN..ada versi MenPan, gitu ya sehingga kita menjadi rancu..menjadi bingung..mana yang harus dimasukkan...contohnya seperti..ambil contoh yang kemaren dibahas secara mendalam...Subdit Kerjasama Luar Negeri, Subdit Kerjasama Luar Negeri itu banyak sekali yang dilakukan tetapi kalo sesuai dengan anjab yang diinginkan, itu hanya membuat TOR, padahal kerjasamanya banyak bukan hanya itu, hanya buat TOR, nah itu bagaimana?...*  
*.....nah disini ehgg agak sedikit sulit untuk merumuskan...jadi yang pasti yang mana sich...apakah semua kita tulis dalam analisis jabatan itu ataukah terbatas atas apa yang tertulis dengan DIPA anggaran "*

Dari transkrip wawancara diatas Direktur Kerjasama mengatakan ada analisis jabatan versi BKN dan analisis jabatan versi MenPan, sehingga membuat rancu dan membingungkan. Direktur Yankomas mengatakan adanya perbedaan persepsi atau pemikiran antara Direktorat Yankomas dan pihak Sekretariat, sebagai panitia penyelenggara kegiatan penyusunan analisis jabatan yang baru. Direktorat Yankomas dalam hal ini pada akhirnya hanya bisa mengikuti petunjuk Sekretariat saja dalam bentuk tanda tangan. Terlihat jelas untuk di internal Ditjen HAM saja masih ada perbedaan pendapat dalam membuat analisis jabatan. Lebih jelasnya terlihat dari transkrip wawancara dibawah ini :

N7 : *" Jadi memang kadang-kadang kita itu sudah mempunyai pemikiran luas tapi kemudian disempitkan oleh, mana yang benar, mana yang salah kita tidak tahu, jadi seperti kemaren kita sudah membuat kemudian tapi tiba-tiba juga dibuat oleh apa Sekretariat yaa...yaa sudah mungkin memang seperti itu proses seharusnya kita biarkanlah...*  
*" Iya jadi begini, seakan2 semua ini, kalo ada apa2 semua yang membuat adalah ehgg sekretariat kita hanya diklaim dalam bentuk tandatangan, ini sesuatu yang aneh tapi ini fakta, jadi kita sudah buat..ohh bukan begitu, maksudnya begini .. kan sudah..*

### 3. Hambatan Teknis

Narasumber kelima yaitu Direktur Diseminasi mengatakan adanya hambatan teknis dalam penyusunan analisis jabatan yang baru, yang menurutnya perlu

adanya bimbingan dalam menyusun analisis jabatan yang baru sehingga bisa terisi dengan baik dan benar.

N5 : “ *Hambatan menurut saya..hambatan teknis dalam mengisi analisa jabatan..itu kan perlu apa yaa...cara-cara teknis pengisian anjab karena..jadi memerlukan bimbingan...* ”

#### 4.2.1.3 Pemahaman Penyusunan Analisis Jabatan

Pemahaman disini adalah pemahaman para pegawai akan analisis jabatan dalam arti yang luas dimulai dari pemahaman dalam menyusun atau membuat analisis jabatan, pemahaman akan tugas pokok dan fungsi dari jabatannya dan juga akan kompetensi atau kualifikasi yang dituntut dari jabatannya. Ada bermacam-macam jawaban dari para narasumber yaitu ada yang mengatakan tidak tahu , kurang memahami dan ada juga yang menjawab sudah memahami.

##### 1. Tidak Tahu

Narasumber yang mengatakan tidak tahu pasti terkait pemahaman pegawai akan analisis jabatan terutama dalam penyusunan analisis jabatan yang baru adalah Kabag Kepegawaian (N4) yang mengatakan sebagai berikut :

N4 : “ *Waallah Hualam..Itu yang tahu kan mereka masing-masing “  
“ Yang tahu mereka masing-masing..yang jelas itu..kita mensosialisasikan ini supaya mereka memahami dan melaksanakan..kalo dalam implementasi kan tidak tahu..tapi saya kira pelaksanaan tugas sampai sejauh mana...mereka yaa sudah bagus “* ”

Jadi menurut narasumber keempat bahwa yang tahu pasti paham atau tidaknya para pegawai akan analisis jabatan adalah pegawai itu sendiri, dalam hal ini kepegawaian sudah melakukan sosialisasi, namun dalam kapasitas memahami melaksanakan jabatan sesuai dengan analisis jabatan adalah pegawai atau orang yang bersangkutan.

##### 2. Kurang Memahami

Narasumber yang mengatakan bahwa para pegawai belum sepenuhnya memahami akan analisis jabatan, baik akan tupoksi atau deskripsi jabatan maupun spesifikasi jabatan yang dituntutnya adalah Seditjen (N1), Direktur Diseminasi (N5) dan Direktur Informasi (N2). Ini terlihat dari transkrip wawancaranya.

N1 : “ *Keliatannya belum “ Kayaknya yaa...masih belum sepenuhnya... “* ”

Menurut Sesditjen dari acara penyusunan analisis jabatan yang baru yang telah diselenggarakan oleh Sekretariat, beliau berpendapat bahwa masih ada pegawai yang belum memahami sepenuhnya dalam membuat analisis jabatannya masing-masing. Narasumber kelima yaitu Direktur Diseminasi HAM juga mengatakan hal yang sama bahwa belum semua memahami karena masih banyak pegawai yang bingung sehingga pembuatan analisis jabatan kemaren dirasakan asal ngisi saja, belum bisa dipastikan kebenarannya.

N5 : *“ Memurut saya belum semua bisa memahami... jujur ajalah mereka kayak ngisi formulir bingung kan, kayak ngisi formulir pajak aja..asal ngisi aja tau bener tau nga, jadi saya tidak mau berangkat pengisian anjab itu secara formalitas tapi lebih dikaitkan dengan kepentingan dia sendiri, kompetensi dia sendiri....*

N2 : *“ Kalo dari kemaren...kayaknya belum banyak yang paham “*

Narasumber kedua yaitu Direktur Informasi HAM juga mengatakan hal yang sama bahwa masih banyak yang belum paham, dengan demikian ketiga narasumber diatas mempunyai pendapat yang sama bahwa para pegawai belum semuanya memahami dalam membuat atau menyusun analisis jabatannya sendiri.

### 3. Sudah Memahami

Narasumber yang menjawab para pegawai sudah memahami dalam membuat atau menyusun analisis jabatannya adalah Direktur Penguatan HAM (N6), Direktur Kerjasama (N3) dan Direktur Yankomas (N7) sesuai dengan transkrip wawancara sebagai berikut :

N6 : *“ Saya rasa sekarang sudah paham “*

Direktur Penguatan (N6) mengatakan bahwa para pegawai ada dibawah Direktoratya sudah memahami analisis jabatan. Untuk Direktorat Kerjasama, Direkturnya (N3) mengatakan dilihat dari persentasenya sudah mencapai 80% (delapan puluh persen), artinya untuk para Kasubdit pemahamannya sudah bagus dengan menjawab secara benar pada saat pengisian analisis jabatan, sesuai dengan transkrip wawancaranya dibawah ini :

N3 : *“Kalo dilihat per Subdit mereka sudah..kalo dipersentasekan gitu ya..mungkin mereka sudah 80% menjawab benar “*  
*“ Sudah memahami ”*

*“ Nah untuk di level dibawahnya mungkin perlu ada peningkatan-peningkatan lagi ya karena memang..kan tanggungjawab memang ada di level III, II, I lah..kalo IV mungkin lebih banyak melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diinstruksikan atasan..jadi memang seharusnya atasannya..kalo atasannya mendorong dan memberikan arahan-arahan untuk maju, saya kira untuk level eselon IV dan staf akan mengikuti”*

Selanjutnya untuk pegawai yang ada di Direktorat Yankomas menurut direktornya (N7) juga sudah memahami, hal itu ditunjang oleh kegiatan brainstorming yang dilakukan secara rutin tiap bulan sebanyak dua kali.

N7 : *“ Oh iyaa..karena..”*

*“ Ya..karena kita itu hampir dikatakan satu bulan dua kali itu selalu brainstorming, selalu memberikan..karena untuk kasus-kasus yang kita tangani kan begitu kompleks, mencakup banyak aspek, peraturan, undang-undang, ketentuan, jadi kita selalu..selalu...bertemu...tidak hanya satu Kasubdit, selalu saya ketemukan dengan seluruh staf, saya ajak ngomong bersama-sama menyampaikan pendapat ”*

#### 4.2.1.4 Sosialisasi Analisis Jabatan

Pertanyaan akan sosialisasi analisis jabatan kepada para pegawai di Ditjen HAM ada bermacam-macam tanggapannya. Ada yang menyatakan sudah, ada juga yang memberikan jawaban sudah tapi perlu juga sosialisasi dari unit masing-masing. Hal ini terlihat jelas dari transkrip wawancara dibawah ini.

##### 1. Sudah Sosialisasi

Dari pejabat yang berwenang untuk melakukan sosialisasi analisis jabatan seperti Sesditjen dan Kabag Kepegawaian terkait dengan sosialisasi anjab memberikan jawaban sebagai berikut :

N1 : *“ Ya Sudah ”*

Sesditjen (N1) mengatakan bahwa sosialisasi analisis jabatan sudah dilakukan tentunya oleh Sekretariat melalui Kepegawaian. Agak sedikit berbeda dengan pendapat dari Kabag Kepegawaian (N4) yang mengatakan bahwa sosialisasi analisis jabatan harusnya mulai dilakukan dari unit masing-masing direktorat, disamping kepegawaian yang juga memberikan sosialisasi.

N4 : *“ Sosialisasi..Yaa melalui unitnya masing-masing ”*

*“ Iya anjab itu kan dilaksanakan di masing-masing..”*

*“ Sosialisasi..yang kemaren itu sosialisasi ”*

*“ Itu yang dipuncak..ini yang capacity building untuk intern ”*

*" Yaa..memberikan pencerahan atau pengarahan masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian..termasuk analisis jabatan..."*

Dari kedua transkrip wawancara diatas, pada dasarnya sosialisasi kepada para pegawai telah dilakukan oleh Sekretariat melalui Kepegawaian, salah satunya adalah acara capacity building penyusunan analisis jabatan yang telah dilaksanakan di Puncak pada tanggal 14-17 April 2009. Namun lebih lanjut sosialisasi juga perlu dilakukan oleh unit masing-masing direktorat, dalam hal ini oleh Pejabat Eselon II kepada semua staf di direktorat yang dipimpinnya.

## **2. Masih Perlu Terus Disosialisasikan**

Narasumber yang memberikan pendapat akan perlunya sosialisasi analisis jabatan kepada para pegawai adalah Direktur Penguatan (N6), Direktur Informasi (N2) dan Direktur Kerjasama (N3) sesuai transkrip wawancara sebagai berikut :

N6 : *" Ohh perlu...jadi sungguhpun itu..apa namanya Peraturan Menteri Hukum dan HAM berkaitan dengan .. tetapi di Direktorat kami itu ada forum apa namanya saling asah, saling asih, saling asuh.. itu kadang2 sebulan sekali kita ketemu, kadang sebulan dua kali ketemu..bisa tiga kali..paling tidak sebulan sekali..itu termin.. itu utk mengingatkan kembali komitmen kita terhadap tugas, pokok dan fungsi sebagaimana diatur dalam peraturan "*

Dari transkrip diatas, Direktur Penguatan (N6) mengatakan disamping perlunya sosialisasi, di Direktoratnyanya adanya suatu forum pertemuan untuk mengingatkan dan meningkatkan komitmen akan tupoksi dari Direktorat Penguatan kepada para stafnya.

N2 : *"Saya kira itu memang tanggung jawab dari strata organisasi...artinya untuk unit Eselon I yaa harus memberikan sosialisasi... Eselon II pun juga memberikan sosialisasi kepada bawahannya...artinya begitu...Nah kemaren kan sudah ada.. sosialisasi anjab dari BKN.. tetapi harus lebih diterjemahkan lagi secara substansi oleh setiap direktorat. Nah sekarang ini kan kita sedang melakukan itu..."*

*" Yaa ..dan itu... analisis jabatan itu tidak hanya pada setiap tahun sekali..itu harusnya selalu disosialisasikan sebagai apa namanya...pengembalian...pengembalian ini...pengembalian pengetahuan ..supaya dia bisa melaksanakan itu..jadi harus diberitahu kepada staf... jadi gitu..."*

Direktur Informasi (N2) memberikan pendapat yang sedikit berbeda namun pada akhirnya maksudnya sama dengan narasumber yang sebelumnya bahwa pihak yang mempunyai tanggung jawab untuk mensosialisasikan analisis jabatan adalah semua pihak mulai dari Pejabat Eselon I, Pejabat Eselon II selain dari sekretariat melalui kepegawaian. Lebih lanjut untuk Pejabat Eselon II memberikan sosialisasi kepada para staf yang ada dibawah kepemimpinannya sesuai substansinya dan diharapkan sosialisasi ini bisa sering dilakukan, tidak hanya satu tahun sekali. Hal ini sama dengan Direktur Kerjasama (N3) yang mengatakan perlunya sosialisasi dilakukan terus-menerus, untuk mendapatkan pencerahan sehingga kita yakin atas apa yang diisi dalam analisis jabatan, sesuai dengan transkrip wawancaranya sebagai berikut :

N3 : *“ Kalo menurut saya perlu diteruskan ya, karena kalo kita mesti mengisi sesuatu ya, kalo masih ragu-ragu berarti kan belum yakin atas apa yang ditulis, berarti kita perlu mendapatkan pencerahan lagi gitu ya..saya ngata tau..tentunya hal ini sekretariat Ditjen yang akan berperan, yang akan mengundang dari pihak-pihak yang terkait untuk melakukan pencerahan lagi “*

### **3. Analisis Jabatan / Pendamping**

Narasumber yang mengatakan perlunya pendamping atau seorang analis jabatan yang pakar akan analisis jabatan dalam proses sosialisasi kepada para pegawai adalah Direktur Diseminasi (N5) dalam transkrip wawancara yaitu :

N5 : *“ Menurut saya kan perlu pendampingan “*  
*“ Artinya kan kalo ngisi secara sendiri kan sifatnya umum.. nah dari nomenklatur yang baru kan perlu ada pendampingan pengisian, jadi kita harus menyiapkan SDM yang bisa membimbing pegawai lain mengisi dengan baik dan benar..sebab kalo asal ngisi nanti kesian dia melenceng dari tupoksinya atau bisa semua sama begitu, hanya melaksanakan anggaran sesuai dalam program kan jadi lucu, padahal kan ada hal-hal lain misalnya yang tugas pokok dan fungsinya tidak harus tergantung pada anggaran, ya.. misalnya dia perlu pelaporan..perlu juga pembuatan ehh.. apa makalah atau letak permasalahan atau bahan2 materi..nah kayak itu kan diluar anggaran.. harus bisa nah ini kebanyakan menempel di anggaran berarti dia hanya semata2 melaksanakan anggaran, kan jadi lucu “*

Narasumber kelima menekankan pada perlunya pendampingan, seorang yang pakar analisis jabatan atau seorang analis jabatan yang mendampingi para pegawai Ditjen HAM selama proses pengisian analisis jabatan. Disamping itu

juga beliau mengharapkan adanya SDM atau pegawai internal dari Ditjen HAM yang dididik sebagai seorang analis jabatan yang mempunyai keahlian dalam menyusun analisis jabatan yang baik sesuai tupoksi atau substansinya sehingga dapat membimbing para pegawai lainnya dalam membuat analisis jabatan yang spesifik, tidak lagi bersifat umum dari BKN. Untuk lebih lanjutnya dapat terlihat dengan jelas dari transkrip dibawah ini :

N5 : *"..... harus ada pendamping.. pedamping ini apa, utk mengoreksi dan biasanya pendamping yang baik menurut saya orang dalam yang dididik orang BKN nah..*

*" Yaa katakanlah beras umum.. apakah beras ini cocok, apa kita ingin beras yang pulen, yang tau kan kita.. kalo mereka cuma bilang harus makan beras, nah kita beras yang mana? Berarti lebih detail ya, lebih spesifik, khas mengenai HAM, khas mengenai Diseminasi, khas mengenai Program diseminasi, nah itu tadi, itu tidak bisa BKN ngisi tapi tolak ukurnya sama artinya pengisian yang benar itu akan berakibat positif terhadap penyusunan remunerasi, akan berakibat positif terhadap promosi dan sebagainya "*

#### 4.2.1.5 Sikap dan Repon Pegawai terhadap Analisis Jabatan

Untuk sikap dan respon pegawai baik di Sekretariat maupun di Direktorat pada dasarnya mendukung atau aktif terutama dalam penyusunan analisis jabatan yang baru. Sesuai dengan hasil transkrip wawancara dapat dilihat dibawah ini.

##### 1. Baik (Positif) dan Mendukung

Narasumber yang memberikan jawaban sikap dan respon para pegawai mendukung, antusias dan positif adalah Seditjen (N1), Kabag Kepegawaian (N4) dan Direktur Kerjasama (N3)

N1 : *" Mendukung..Yaa...*

*" Mereka menyambut baik*

N4 : *" Responnya bagus..Yaa itu kan semacam pedoman untuk melaksanakan kerja kan.. "... " Mendukung "*

N3 : *" ehh.. sebetulnya mereka antusias ya..antusias sekali untuk mengisi karena mereka ingin jelas, apa sich yang menjadi tanggung jawab, yang harus dipikul, mulai staf yang jabatan ini tentunya juga kan ya.. untuk dipakai sebagai landasan, jadi menurut saya penting sich..jadi mereka antusias "*  
*" Positif "*

Dari ketiga narasumber diatas terlihat secara keseluruhan pada dasarnya respon dan sikap para pegawai yang ada di Direktoratny masing-masing yaitu Sekretariat, Kepegawaian dan Direktorat Kerjasama yaitu positif dalam bentuk

dukungan, menyambut baik dan antusias dalam penyusunan analisis jabatan yang baru kemaren.

## 2. Tidak Antusias

Narasumber yang memberikan tanggapan bahwa para pegawai belum antusias terhadap analisis jabatan adalah Direktur Diseminasi (N5). Ini bertolak belakang dengan ketiga narasumber sebelumnya.

N3 : *“ kalo saya lihat sich sikapnya belum antusias yaa..karena tidak ada pendamping langsung, setiap kelompok paling tidak ada satu pendamping respon yaa.. respon yaa namaanya perintah, yaa..mau nga mau harus mendukung, karena nanti kalo bahannya dijadikan remunerasi baik, Cuma mmg harus ada pedampingan, ya ibarat anaklah, pas ujian aja..kalo hasilnya jelek tp kalo dia les dibimbing oleh guru, oleh orangtua tentu dia siap utk mengisi dengan baik dan benar “*

Para pegawai yang ada di Direktorat Kerjasama masih belum antusias, yang menurutnya ini disebabkan belum adanya pendamping langsung yang membantu dalam penyusunan analisis jabatan yang baru. Respon para pegawai menurutnya karena ini merupakan suatu perintah, maka mau tidak mau para pegawai harus mengikuti dengan mengharapkan adanya suatu remunerasi.

## 3. Harus Menerima dan Mendukung

Narasumber yang mengatakan bahwa sikap dan respon para pegawai akan analisis jabatan yang mengatakan harus menerima dan mendukung sepenuhnya adalah Direktur Penguatan (N6) dan Direktur Informasi HAM (N2).

N6 : *“ Kalo sikap pegawai pada umumnya karena ini sudah menjadi keputusan Menteri ..yaa mereka harus terima..hanya memang ketika penyusunan analisis jabatan semula memang bingung..ini.. tapi begitu saya beri pengarahan bedanya direktorat penguatan dengan direktorat yang lain mgkn banyak yang bukan tugas pokoknya..tugas tambahannya lebih banyak..kalo kita mmg semuanya tugas pokok..melaksanakan tugas pendidikan dan pelatihan..karena sistem itu”*  
*“ Mendukung..Ohh ya pasti..”*

Pada dasarnya karena analisis jabatan sudah merupakan keputusan Menteri, maka para pegawai menurutnya (N6) harus menerima dan mendukung dengan membuat analisis jabatan yang baru. Direktur Informasi (N2) juga mengatakan hal yang serupa dengan N6 yang mengatakan sebagai berikut :

N2 : *" Sikap pegawai...saya kira harus... semua pegawai harus ber..berpikiran dan juga memperhatikan sesuai dengan analisis jabatan ... sebenarnya analisis jabatan harus dilakukan oleh yang bersangkutan terlebih dahulu..Apa sich yang harus dikerjakan oleh dia dan melihat tugas dan fungsi dia..kita coba gali dari situ..harusnya mereka menyadari itu..Artinya setiap pegawai harus tahu tentang tugasnya apa.."*

*" Saya kira masing-masing pegawai..kemaren itu banyak juga yang banyak bertanya hal itu kepada saya... berarti respon yang positif pada dasarnya..Cuma dilaksanakannya atau belum tidaknya saya belum evaluasi lagi..tentang setiap pejabat membuat anjab atau mungkin sudah diserahkan ya? Belum... Berarti belum optimal "*

Direktur Informasi mengatakan para pegawai harus mengikuti dan memperhatikan sesuai dengan analisis jabatan, artinya dia harus melaksanakan yang menjadi tugas dan fungsi dari jabatannya sesuai dengan analisis jabatan. Untuk respon para pegawai Direktorat Informasi menurutnya sudah positif dengan banyaknya pegawai yang bertanya dalam penyusunan analisis jabatan yang baru kemaren.

#### **4. Mengharapkan Kompensasi**

Sikap dan respon dari para pegawai Direktorat Yankomas menurut Direktornya (N7) pada dasarnya mengharapkan adanya suatu kompensasi dari dibuatnya atau disusunnya analisis jabatan di Ditjen HAM.

N7 : *" Yaa karena mereka itu membayangkan dengan analisa jabatan sendiri..mengharapkan adanya suatu kompensasi dari kinerjanya kan gitu? Dan itu wajar pasti, termasuk saya juga.. sampai saya juga membuat tampri2, tau nga tampri?"*

*" Gini..Pasti..Manusia itu kan pasti mengharapkan sesuatu ... jangan dikira nanti antar yang bersemangat dengan yang tidak bersemangat.. sama untuk apa?..dia pasti akhirnya kendor, yaa tentu ada yang namanya.. dengan harapan tentu.. tentunya yang lebih dari itu adalah, harusnya ada kompensasi dalam bentuk take home pay..seharusnya tapi.."*

Lebih lanjut Direktur Yankonmas berpendapat hal tersebut wajar agar para pegawai bersemangat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari jabatannya sesuai dengan apa yang tertulis dan disusun dalam analisis jabatan masing-masing jabatan.

#### 4.2.1.6 Pedoman Analisis jabatan

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia karena mengalami perubahan nomenklatur yang diikuti dengan perubahan struktur organisasi di tiap-tiap direktorat, belum mempunyai pedoman analisis jabatan sesuai dengan ORTA yang baru. Dari ketujuh narasumber yang diwawancarai semuanya berpendapat Ditjen HAM memang belum mempunyai pedoman analisis jabatan, karena analisis jabatannya sendiri untuk ORTA yang baru masih dalam proses penyusunan. Hal ini dapat terlihat jelas dari transkrip wawancara dengan ketujuh narasumber dibawah ini :

N1 : *" Pedoman...sampe sekarang belum ada*

Narasumber pertama yaitu Sesditjen mengatakan bahwa pedoman analisis jabatan memang belum ada sampai sekarang, sedangkan menurut N2 sebagai berikut :

N2 : *" Pedoman ada...dari ini...dari...BKN, BKN sudah mengeluarkan pedoman tentang analisis jabatan...Eselon I bunyinya seperti ini...Eselon II bunyinya seperti ini...Eselon III...Eselon IV juga ada..Eselon IV kan pelaksana.. Jadi itu..itu semua sudah ada.. sudah ada pedomannya.. cuma memang .. kita harus lebih aahhh...menjelaskan tentang masing-masing bagian..masing-masing seksi...masing-masing bagian itu harus diperjelas..itu aja.. Belum Khusus "*

Direktur Informasi (N2) beranggapan bahwa Ditjen HAM mempunyai pedoman analisis jabatan yang dari BKN. Dari transkrip wawancara diatas sebenarnya Ditjen HAM belum mempunyai pedoman analisis jabatan, kalau yang dari BKN adalah pedoman yang bersifat umum, belum sesuai dengan substansi atau struktur organisasi dan tupoksi dari Ditjen HAM.

N3 : *" Keliatannya belum ada ya..jadi sepanjang yang saya lihat belum ada, jadi kita baru tahu justru pada saat ada acara-acara analisis jabatan itu, pada saat itu, pada saat kita diundang mendapat penjelasan dari BKN "*

Untuk Direktur Kerjasama (N3) mengatakan hal yang sama dengan narasumber pertama, bahwa Ditjen HAM memang belum mempunyai pedoman analisis jabatan. Kabag Kepegawaian (N4) mengatakan hal yang sama dengan narasumber kedua bahwa kita memakai pedoman analisis jabatan yang dari BKN ditambah dari Departemen dan pedoman yang lama. Artinya pada dasarnya Ditjen HAM belum mempunyai pedoman analisis jabatan, walaupun ada itu masih

Universitas Indonesia

pedoman yang lama yang mana tupoksi ORTA yang baru sudah jauh berbeda dengan tupoksi ORTA yang lama. Dengan demikian, sebenarnya pedoman yang lama sudah tidak bisa dipakai lagi.

N4 : *pedomannya.. pedomannya kita pake yang ada.. yang dari Departemen... pedomannya tetap pake pedoman yang dari BKN... pake yang lama juga*

Untuk narasumber yang kelima yaitu Direktur Diseminasi mengatakan bahwa pedoman kita masih umum sehingga terlebih dahulu analisis jabatan dengan ORTA yang baru dibuat dengan baik dan benar sesuai dengan substansinya, jangan tetap masih bersifat umum karena faktor pendamping BKN yang tidak bisa mengarahkan dengan baik sesuai dengan transkrip wawancaranya dibawah ini.

N5 : *" Pedomannya saya rasakan sudah baik cuma masih umum, kadang-kadang kita tanya sama pendamping, pendamping juga hanya bisa mengarahkan secara umum "*

*" Iyaa pedoman umum dari BKN, sedangkan spesifik mengenai HAM, spesifik mengenai ehh.. diseminasi sendiri kan perlu yaa.. supaya tolak ukurnya itu benar..kalo nga kita disamakan aja misalnya hanya absensi.. itu kan umumlah administrasi, yang tidak umum kan substansinya..."*

*" Itu yang harus kita buat dan diuraikan di cajib itu tapi perlu pendampingan makanya kita memerlukan beberapa orang yang dididik khusus bisa mengetahui seluk beluk cara pengisian yang baik dan benar, tanpa itu rasanya asal ngisi nanti "*

Direktur Penguatan (N6) berpendapat sama dengan dua narasumber sebelumnya yaitu narasumber kedua dan keempat yang mengatakan pedoman itu ada yaitu yang dari BKN, tetapi disesuaikan lagi dengan tupoksi dari Direktorat Penguatan. Artinya memang pedoman khusus untuk Ditjen HAM dan untuk tiap-tiap Direktorat yang ada di Ditjen HAM belum ada.

N6 : *" Kan ada dari BKN*

*" Di tuntunan dari BKN kan begini..begini..tentu begitu kita di penguatan ...analisis jabatan..ya disesuaikan dengan tugas, pokok dan fungsi kita yaitu Direktorat Penguatan sebagaimana diatur Permenkumham kita "*

Direktur Yankomas (N7) memberikan pendapat yang cukup berbeda dengan yang lain, dimana menurutnya pedoman analisis jabatan itu seharusnya dibuat oleh pihak yang berwenang dan yang berkompeten membuat pedoman tersebut sehingga pedomannya yang dihasilkan memang jelas dan benar, sesuai transkrip wawancara dibawah ini.

N7 : “ *Ya dari yang mempunyai kewenangan membuat pedoman anjab itu..Yaa dari BKN itu bisa membagikan, sampai sekarang saya belum terima atau dibagikan dari BKN, nah itu harusnya ada, dari dasar itulah kita bisa memahami, lah sekarang kan katanya aja, kata si A, kata si B gitu, tapi memang perlu analisis jabatan itu ada pedomannya, sekarang itu bukannya apa, tapi mana harusnya..”*

#### **4.2.2 Penempatan Pegawai Ditjen HAM dan Analisis Jabatan**

Informasi analisis jabatan pada dasarnya dapat dijadikan sebagai pedoman atau acuan dalam proses penentuan penempatan pegawai di Ditjen HAM. Dari para narasumber yang diwawancara terkait dengan penerapan analisis jabatan pada proses penempatan pegawai sebagai berikut :

##### **4.2.2.1 Penempatan Pegawai Belum Sepenuhnya Berdasarkan Analisis Jabatan**

Ada dua narasumber yang berpendapat bahwa penempatan pegawai di Ditjen HAM sudah berdasarkan analisis jabatan, namun setelah dianalisis transkrip tersebut secara keseluruhan diketahui bahwa pada dasarnya penempatan pegawai itu belum sepenuhnya berdasarkan analisis jabatan. Pertama adalah narasumber keenam (N6) yaitu Direktur Penguatan yang mengatakan bahwa penempatan pegawai sudah berdasarkan analisis jabatan, namun memang belum sepenuhnya *The Right Man on The Rights Job* “ artinya pegawai yang ada sekarang belum sepenuhnya sesuai atau tepat di jabatan masing-masing. Sesuai hasil transkrip wawancara dibawah ini :

N6 : “ *Sebetulnya sudah...Belum The Right Man on The Right Job “*  
*“ masih belum sesuai ..masih perlu... pengocokan ulanglah...”*

Dengan demikian pada dasarnya penempatan pegawai di Ditjen HAM belum berdasarkan analisis jabatan, karena kalau memang penempatan pegawai itu sudah berdasarkan analisis jabatan maka *The Right Man on The Right Job* akan tercapai, sehingga tidak perlu dilakukan pengocokan atau mutasi lagi seperti yang disampaikan oleh Direktur Penguatan diatas. Selanjutnya Direktur Informasi HAM (N2) mengatakan bahwa penempatan pegawai sudah dicoba diarahkan pada analisis jabatan dengan sistem kerja yang sistematis. Dengan demikian artinya

bahwa analisis jabatan itu memang belum diterapkan pada proses penempatan pegawai di Ditjen HAM, dapat terlihat jelas dibawah ini :

N2 : *" Haa..iya...sebenarnya kita sudah mencoba menggiring kepada... analisis jabatan..dengan sistem kerja yang sistemik...karena gini setiap fungsi dari setiap seksi atau setiap bidang ...itu berkaitan dengan fungsi yang lain .. maka penyelesaian pekerjaan harus dengan sistemik.. terprogram.. terkoordinasi..nah ini sedang kita inikan..sedang kita sosialisasikan..sedang kita realisasikan...dan keliatannya sudah menampakkan...aahhh..masing-masing fungsi berkoordinasi... bekerja sama..keliatannya begitu...Kalo di Direktorat Informasi yaa..*

Dari kedua transkrip wawancara diatas dan dianalisis maka dapat dikatakan bahwa pada kenyataannya proses penempatan pegawai di Ditjen HAM memang belum berdasarkan analisis jabatan. Hal ini terlihat jelas dengan belum terciptanya *The Right Man on The Right Job* dan baru mengarah pada sistem kerja yang sistematis.

#### **4.2.2.2 Penempatan Pegawai Belum Berdasarkan Analisis Jabatan**

Dari hasil transkrip wawancara mendalam dengan tujuh narasumber dan dianalisis bahwa penempatan pegawai baik mutasi maupun promosi di Ditjen HAM belum berdasarkan analisis jabatan. Terdapat beberapa faktor yang menjadi dasar pelaksanaan penempatan Pegawai di Ditjen HAM yaitu sebagai berikut :

##### **1. Berdasarkan Tupoksi sesuai dengan Struktur Organisasi**

Sesditjen (NI) mengatakan bahwa penempatan pegawai di Ditjen HAM belum berdasarkan analisis jabatan, melainkan dasar pelaksanaan penempatan pegawai selama ini baru berdasarkan tupoksi, itupun tupoksi secara garis besar, ini terlihat jelas dari transkrip wawancara dibawah ini :

NI : *" Yaa terus terang saja belum "*  
*" Tupoksi saja, jadi tupoksi secara garis besar kemudian disesuaikan dengan... keadaan dilapangan "*

Lebih lanjut artinya Sesditjen sebagai pihak yang mempunyai kewenangan melakukan penempatan pegawai di Ditjen HAM secara jujur mengakui bahwa penempatan pegawai antara lain mutasi dan promosi selama ini memang belum berdasarkan analisis jabatan, baru berdasarkan tupoksi secara garis besar, tentunya sesuai dengan struktur organisasi. Untuk mengkresekkan kebenaran pernyataan

narasumber pertama ini peneliti menanyakan kepada lima narasumber yaitu para Pejabat Eselon II atau Direktur yang kapasitasnya sebagai pengguna atau *usher* dari hasil keputusan penempatan pegawai yang dibuat oleh Sesditjen melalui Kepegawaiannya.

Kelima narasumber yang diwawancara secara mendalam tentang hal ini semuanya pada dasarnya mengatakan bahwa penempatan pegawai selama ini juga tidak sesuai tupoksi dari masing-masing direktorat, untuk lebih jelasnya kita lihat satu persatu transkrip wawancara dibawah ini :

N2 : *" Belum...*

*"..... sistem penempatan itu masih terpusat..di Departemen walaupun itu ada usulan dari Direktorat Jenderal..Nah Direktorat Jenderal ini kalo saya melihat... belum bisa mengkoordinasikan..nah mungkin masa-masa mendatang akan lebih fokus.. lebih bisa mengkoordinasikan tentang pejabat atau pegawai tersebut...punya kemampuan apa... "*

Direktur Informasi mengatakan bahwa penempatan pegawai yang selama ini dilaksanakan belum sesuai dengan kebutuhan atau tupoksi Direktorat Informasi HAM dan untuk sistem penempatan pegawai masih ada campur tangan dari pusat atau Departemen dalam hal ini, ditambah pula Ditjen HAM belum bisa mengkoordinasikannya dengan baik. Dengan demikian penempatan pegawai untuk Direktorat Informasi masih belum sesuai kebutuhan tupoksi Direktorat ini hal ini dapat dilihat lebih lanjut dari transkrip wawancara dibawah ini.

N2 : *" Belum tepat, belum tepat sasaran"*

*"....Direktorat Informasi itu mempunyai unit layanan umum..maka kompetensi HAM di unit layanan umum itu harus benar-bener kredibel.. harus bagus..karena itu bisa menunjukkan...mukanya direktorat jenderal..kalo disitu timpang..maka yang lain keliatannya bagus..maka bopeng..jadi memang Direktorat Informasi ini ..orang-orangnya harus mempunyai kompetensi yang bagus "*

Lebih lanjut Direktur Informasi mengatakan penempatan pegawai memang belum tepat, contohnya di unit layanan umumnya yang membawa nama Ditjen HAM, SDM yang ada disana belum sesuai dari segi kompetensinya, artinya ini bertentangan dengan pernyataan Sesditjen yang mengatakan bahwa penempatan pegawai di Ditjen HAM dilakukan berdasarkan atau disesuaikan dengan tupoksi dari masing-masing Direktorat.

N3 : *" Mungkin istilahnya bukan sudah tepat atau belum, tapi belum sempurna, jadi yaa...tapi saya bisa sikh memanfaatkan staf yang ada tapi belum sempurna hasilnya ya..."*

Menurut Direktur Kerjasama HAM (N3), beliau berpendapat bahwa pegawai yang ditempatkan di Direktoratny masih belum sempurna dan ketika ditanya lagi komposisi pegawai dalam pelaksanaan tupoksi Direktorat Kerjasama beliau mengatakan sudah ada dukungan minimal, sesuai dengan transkrip dibawah ini :

N3 : *" Dukungan minimal saya kira sudah ada, saya tidak bicara dukungan maksimal tapi dukungan minimal sudah ada, sudah bisa bergerak, sudah bisa berjalan"*

Direktur Diseminasi (N3) mengatakan sedikit berbeda dengan kedua narasumber yang sebelumnya bahwa sudah ada dukungan minimal dari pegawai yang ditempatkan di Direktoratny, sehingga sudah bisa bergerak dan berjalan. Dari pernyataan Direktur Kerjasama diatas sebenarnya pada dasarnya penempatan pegawai di Direktorat kerjasama juga sebenarnya belum sesuai dengan kebutuhan tupoksinya, baru sekedar dukungan minimal. Artinya pendapat N3 ini juga bertentangan dengan pendapat Sesditjen yang mengatakan penempatan pegawai sudah berdasarkan tupoksi masing-masing Direktorat. Direktur Diseminasi (N5) mengatakan sebagai berikut :

N5 : *" kalo saya baru sikh...kalo saya baru mulai yaa..rata-rata ajalah belum semuanya mampu... "*  
*" kalo lihat program aja ya dari lima puluh tiga program sudah hampir ada setengah, jadi saya anggap yaa sudah mampu "*

Narasumber kelima karena belum setahun menjabat sebagai Direktur Diseminasi maka yang bersangkutan menjawab secara tidak pasti, jadi secara rata-rata menurutnya belum semuanya mampu walaupun dilihat dari program kerja Direktorat Diseminasi sudah berjalan hampir setengah tetapi hal tersebut tidak bisa dijadikan ukuran kesesuaiannya. Direktur Penguatan (N6) juga sependapat dengan narasumber yang sebelumnya bahwa pegawai yang ada di direktoratny juga belum sempurna, sesuai transkrip dibawah ini:

N6 : *" Masih belum.. masih perlu di...apa namanya..ehhh bukan disempurnakan..tp di...apa namanya..kalo..itu kita membuat sayur masih perlu diaduk lagi ehheh...ha..ha.."*

Universitas Indonesia

Direktur Yankomas (N7) mempunyai pendapat yang cukup berbeda, yang mengatakan bahwa beliau tidak bisa mengatakan sudah sesuai atau belum pegawai yang ada sekarang di direktoratnya dengan kebutuhan tupoksi Direktorat Yankomas, namun jika dilihat dari para Kasubditnya sudah cukup bagus.

N7 : *“ Manalah kita bisa tahu...belum dilihat.. saya melihat..memang semua selesai..itu katanya yang mengerjakan..karena kasiennya kurang cekatan..katanya selesai juga kerjanya.. saya tanya selesai nga? Selesai pak.. menyelesaikan.. ya.. bagus.. tapi mengeluh juga, kasi bilang stafnya kurang gitu.. sekarang malah yang diandalkan nga ada”*

*“ Kalo saya melihat pada hasil kerja para Kasubdit, hasil kerja para Kasubdit saya lihat cukup bagus. Untuk dibawahnya bukan sesuatu yang harus menghambat, jadi kalo ada yang tidak mempunyai kompetensi itu mau tidak mau itu namanya setiap Subdit harus bekerja lebih keras “*

Dengan demikian pada akhirnya ketiga narasumber terakhir yaitu N5 sampai N7 pada dasarnya berpendapat bahwa penempatan pegawai yang ada sekarang di Direktoratya masih belum sesuai dengan kebutuhan tupoksi direktoratnya, sehingga secara keseluruhan dari kelima direktur yang ada memberikan pendapat yang bertentangan atau tidak sesuai dengan pernyataan Sesditjen yang mengatakan bahwa penempatan pegawai walaupun belum berdasarkan analisis jabatan tapi sudah berdasarkan tupoksi masing-masing direktorat. Nyatanya hal tersebut tidak dibenarkan oleh satupun direktur.

## **2. Berdasarkan Kualifikasi Sumber Daya Manusia (SDM) atau Pegawai**

Ada beberapa narasumber yang mengatakan bahwa penempatan pegawai Ditjen HAM selama ini dilakukan baik mutasi maupun promosi baru berdasarkan kompetensi atau kemampuan sumber daya manusia atau pegawai yang bersangkutan. Pertama yang berpendapat seperti itu adalah Direktur Kerjasama HAM sebagai berikut :

N3 : *“ Kita melihat penempatan pegawai disini lebih didasari kepada kemampuan individual saja, bahwa penampilan atau performance dari masing-masing staf itu beda-beda dan selama beberapa waktu kita bekerja bersama-sama kan bisa dipantau , bagaimana prestasi A, B, C. Nah dasar itulah keliatan yang dipakai untuk menempatkan staf itu dimana, jadi diperkirakan staf itu mempunyai kemampuan dimana, Untuk kemampuan IT yang bagus dia ditempatkan di Informasi, Seorang staf yang mempunyai kemampuan*

*bahasa inggris yang bagus dia ditempatkan di kerjasama, kemudian kalo staf mempunyai kemampuan di substansi dibidang misalkan wanita mungkin ditaro di Yankomas, jadi lebih banyak kesitu..pertimbangan-pertimbangannya. Jadi belum melihat kepada analisis jabatan yang dibuat dan juga perlu dilihat bahwa kemampuan staf itu berbeda-beda, nah perbedaan inilah yang sesungguhnya menyulitkan untuk melakukan penempatan. Jadi prinsipnya tidak diusahakan, tidak ada pemampukan staf yang berprestasi didalam satu unit “.*

Menurut Direktur Kerjasama (N3) dari transkrip diatas mengatakan sejauh ini penempatan pegawai lebih didasari pada kemampuan dari pegawai yang bersangkutan yaitu dari *performance* atau dari kompetensinya saja. Penempatan pegawai menurutnya lebih memperhatikan atau mempertimbangkan pada itu saja, belum berdasarkan analisis jabatan. Lebih lanjut juga mengatakan bahwa pada dasarnya di Ditjen HAM tidak ada penumpukan pegawai yang berprestasi didalam satu Direktorat.

N3 : *Saya kira memang namanya Pegawai Negeri ya..umumnya kita dituntut sebagai generalis, serba bisa.. jadi bukan serba spesialis tapi generalis..nah seperti misalkan penempatan staf dibidang keuangan menurut saya setiap orang bisa belajar disana, bisa belajar disana asal diberi kesempatan..”*  
*“...Diklat-diklat seperti itu atau short training untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan... kalo dilihat dari hasil diklat banyak kompetensi disitu....itu akan lebih baik, daripada ditempatkan disitu tapi nga bisa kerja disitu... kalo menurut saya sich kalo memang kita dituntut generalis yaa sudah... semua orang diberi kesempatan yang sama, tentunya ehh dilihat dari formasi*

Lebih lanjut Direktur Diseminasi juga berpendapat bahwa sebagai PNS tidak perlu spesialis melainkan harus bisa generalis. Untuk bisa generalis ini setiap orang atau pegawai diberikan kesempatan yang sama, salah satunya kesempatan untuk mengikuti diklat-diklat teknis sehingga PNS mempunyai kemampuan apa saja tidak hanya kemampuan atau keahlian yang sesuai dibidang pendidikan formalnya saja. Pendapat Direktur Diseminasi ini sebenarnya bertolak belakang dengan spesifikasi jabatan yang dituntut sesuai dengan analisis jabatan. Dengan demikian pada dasarnya pegawai yang secara latar belakang pendidikannya kurang atau tidak memenuhi ketentuan atau spesifikas jabatan yang ada, tetapi apabila pegawai tersebut telah mengikuti diklat yang menunjang pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menempati jabatan tersebut. Artinya penempatan pegawai tidak hanya bisa berdasarkan latar belakang pendidikan saja, tetapi juga

Universitas Indonesia

berdasarkan kompetensi yang dimiliki setelah mengikuti diklat-diklat yang menunjang untuk memangku suatu jabatan tersebut.

Kedua adalah Direktur Yankomas (N7) mengatakan bahwa penempatan pegawai jangan dilihat dari internal Ditjen HAM saja yaitu di Direktorat Yankomas tapi juga dilihat kemampuan atau kompetensi pegawai yang ada di daerah didalam melaksanakan tugasnya.

N7 : *“ Direktorat Yankomas saja, sebenarnya harusnya jangan berpikir di Direktorat Yankomas saja, karena kita ini penggunaanya kan untuk seluruh Indonesia, artinya kita harus melihat bagaimana SDM di daerah.. di daerah ini banyak sekali yang tidak mampu, bukannya tidak mampu karena tidak terisi, tidak ada teken prestasi.. ”*

Untuk Direktur Diseminasi (N5) mengatakan bahwa sejauh ini penempatan pegawai yang ada baru memperhatikan latar belakang pendidikan dari pegawai yang bersangkutan, seperti dibawah ini :

N5 : *“ Nah itu dia yang saya belum tahu pasti.. tapi kalo memperhatikan latar belakang pendidikan sich ok.. si ini cocok disini.. si amu cocok disini ”*

Pendapat Direktur Diseminasi ini sebenarnya bertolak belakang dengan situasi dan kondisi yang ada di Ditjen HAM. Penempatan pegawai baik itu mutasi atau promosi dilakukan ada yang tanpa memperhatikan latar belakang pendidikannya tetapi lebih didasarkan pada pendidikan dan pelatihan (diklat) yang sudah pernah diikuti oleh pegawai yang bersangkutan.

N2 : *“ ... kita kan melihat kompetensi pegawai..setiap pegawai mempunyai kompetensi dan spesialisasi masing-masing.. ”*  
*“ .... masa-masa mendatang akan lebih fokus.. lebih bisa mengkoordinasikan tentang pejabat atau pegawai tersebut...punya kemampuan apa.. ”*

Direktur Informasi (N2) memberikan pendapat yang sama dengan Direktur Kerjasama (N3) dalam penempatan pegawai dilihat kompetensinya, bisa mengkoordinasikan kedalam jabatan yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dari pegawai tersebut.

### **Kesenjangan Kualifikasi SDM yang Ada dengan Kualifikasi SDM yang dituntut dari Suatu Jabatan (Spesifikasi Jabatan)**

Ada atau tidaknya kesenjangan kualifikasi SDM yang menjabat sekarang ini dengan kualifikasi yang dituntut dari jabatannya yaitu sebagai berikut :

Universitas Indonesia

N1 : *Rasanya tidak, menurut saya tidak ada karena yaa...hal ini kan umum yaa...semua lini perlu HAM..*

Sesditjen (N1) mengatakan tidak ada kesenjangan kompetensi, karena sifatnya umum yaitu hak asasi manusia, diperlukan disemua lini. Direktur Informasi HAM (N2) menyatakan bahwa dari segi jumlah sumber daya manusia yang ada yang mempunyai spesialisasi hak asasi manusia masih minim, sedangkan untuk Direktorat Informasi memerlukan SDM atau pegawai yang mempunyai kualifikasi atau spesialisasi pendidikan di bidang hak asasi manusia yang banyak, dapat terhat dari transkrip dibawah ini :

N2 : *" Kita ini mempunyai SDM tentang HAM masih minim..artinya spesialisasi pendidikannya...Di direktorat informasi cuma ada satu ya...  
...nah sementara itu kita membutuhkan orang yang mempunyai kualifikasi spesialisasi bidang HAM yang banyak..."  
".....di Help Desk itu kita masih minim...malah disitu sekarang ini bukan diduduki...yang punya spesialisasi di bidang HAM..mestinya itu di bidang HAM yang menduduki itu..karena apa...itu pelayanan umum.."  
"...saat di help desk itu tidak bisa sharing karena itu langsung dia...komunikasi langsung..nah itu bedanya..kalo yang lain masing bisa disharingkan.. artinya masih bisa dibicarakan..nah maksud saya unit langsung ini tidak bisa ditaro oleh orang yang tidak mempuni di bidang HAM..itu...jadi kita harus mempunyai pemikiran seperti itu...karena dia langsung..komunikasi langsung..."*

Dari transkrip diatas berarti ada kesenjangan antara kebutuhan kualifikasi SDM yang dituntut dari suatu jabatan dengan kualifikasi SDM yang ada, hal ini terlihat jelas secara tidak langsung Direktur Informasi mengeluhkan tidak tersedianya SDM yang mempunyai spesialisasi pendidikan di bidang hak asasi manusia di Help Desk, salah satu unit layanan umum Direktorat Informasi HAM. Direktur Kerjasama HAM (N3) mengatakan bahwa ada beberapa kesenjangan kualifikasi SDM yang cukup signifikan di beberapa subdit yang ada di Direktorat Kerjasama HAM, sehingga terkesan Direktorat ini didalam melaksanakan tupoksinya hanya sebagai *event organizer* saja, tidak memahami benar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, sesuai transkrip dibawah ini :

N3 : *" Kalo dilihat beberapa subdit sich cukup signifikan sich, menurut saya ya memang belum pas, tapi jangan sampe ada indikasi atau dugaan kita hanya sebagai EO..Event Organizer tapi dari pelaksanaan-pelaksanaannya tidak mempunyai pemahaman yang lebih dari masalah2 yang ditangani, misalnya kita mengadakan acara apa-acara apa tapi staf kita ini kurang berperan, nga berperan, saya justru ingin mereka lebih berperan mulai dari*

Universitas Indonesia

*Kasubditnya dan kepala seksinya, Kalo dilihat beberapa subdit sich cukup signifikan sich, menurut saya ya mmg belum pas, tapi jangan sampe ada indikasi atau dugaan kita hanya sebagai EO..Event Organizer tapi dari pelaksanaan-pelaksanaannya tidak mempunyai pemahaman yang lebih dari masalah-masalah yang ditangani, misalnya kita mengadakan acara apa-acara apa tapi staf kita ini kurang berperan, nga berperan, saya justru ingin mereka lebih berperan mulai dari Kasubditnya dan kepala seksinya "*

N4 : *" Kalo di tempat saya sudah jelas kompetensinya, mereka ada kompetensi background kepegawaianya, dan kalo ada kurang-kurang kita ada diklat kepegawaian, jadi kalo memang kurang dididik, ikut diklat kepegawaian "*

Menurut Kabag kepegawaian (N4) untuk pegawai yang berada dibawah kepemimpinannya tidak ada kesenjangan antara kualifikasi SDM yang ada dengan kualifikasi SDM yang dituntut dari jabatan, karena para pegawai tersebut mempunyai kompetensi di bidang kepegawaian sesuai dengan kebutuhan tupoksi, walaupun ada sedikit kekurangan dapat diselesaikan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) kepegawaian, jadi dididik lagi untuk lebih memahami tupoksinya. Untuk Direktorat Diseminasi dapat dilihat dari transkrip dibawah ini :

N5 : *" Kesenjangan sich ada tapi ee..berapa persen saya nga bisa ngitung  
" Signifikan juga nga bisa diukur..kan saya dah bilang nga bisa dihitung?  
disini kan inisiatifnya kurang yaa "  
" SDM disini masih kurang memahami tugas jabatannya, hanya memahami tugas apa yang diperintahkan saja.. kalo nga diperintah laporan nga dibuat, yaaa...kalo nga diperintah dia nga akan datang pagi, kalo nga dimarahin dia nga akan ngisi absen "*

Menurut Direktur Diseminasi pada dasarnya ada kesenjangan kualifikasi anatra SDM yang di direktoratnya dengan SDM yang dituntut dari jabatan-jabatan yang ada, akan tetapi tidak bisa dihitung secara pasti berapa persen kesenjanganannya. Sumber daya manusia atau pegawai di Ditjen HAM inisiatifnya masih kurang. Dalam melaksanakan pekerjaan nunggu diperintah terlebih dahulu, dengan demikian SDM khususnya di Direktorat Diseminasi pemahaman akan tugas jabatannya masih kurang karena melaksanakan tugasnya berdasarkan perintah saja. Untuk Direktorat Penguatan (N6) mengatakan bahwa tidak ada kesenjangan, hanya cuma ada masalah *mindsetting* saja yaitu beromba-lomba cari duit dan itu terjadi di seluruh direktorat yang ada di Ditjen HAM, sesuai dengan transkrip wawancaranya sebagai berikut :

N6 : *" Tidak ada..iyaa..hanya mindsetting saja..karena kita selaku manajer ini mampu dengan pola asah, asih, asuh tadi..selalu mengingatkan kepada kawan2... bahwa anda orientasinya ini... jadi tidak cari duit.. tambah kesejahteraan anda... urusan pimpinan urusan mensejahterahkan anak buah gitu..kalo tidak mencari kesejahteraan sendiri?"*

*" Jadi Mainsetting..Paradigma.. itu penting.. Jadi paradigma kita mau jadi pegawai itu apa sich.. sebetulnya itu dulu yang penting.. cari duit atau yang lain ? Kesan saya sekarang ini disini sedang terkontaminasi... mainsettingnya berlomba-lomba cari duit.. bukan hanya di Direktorat Penguatan..disemuanya..he..he.. "*

Untuk Direktur Yankomas (N7) mengatakan bahwa ada kesenjangan kualifikasi SDM di direktoratnya terutama pejabat eselon empatnya, sehingga kekurangan tersebut selama ini ditutupi oleh para kasubditnya atau Pejabat Eselon III yang mengambil alih pekerjaannya, sesuai transkrip wawancara dibawah ini :

N7 : *" Kalo saya lihat ada sich*

*" Yaa ada sich.. makanya saya juga suka bertanya kenapa orang yang seperti itu misalnya bisa diangkat menjadi Kasie, kasian Kasubditnya kan ? Iya..tapi kan dilindungi oleh Kasubditnya, karena Ksubditnya tidak mau pekerjaannya tidak selesai, maka saya suka mengingatkan"*

*" Iya jadi diambil alih oleh atasannya, karena ada staf yang belum struktural justru sudah bisa itu, kan tidak adil yaa sebenarnya..? Masih staf tapi kerjanya melampaui Kasie..ha..ha.., Bukan melampaui..maksudnya kerjanya lebih berat dari Kasie atau pola pikirnya lebih cepat daripada Kasie, kan harusnya yang anak buah dibimbing oleh atasan, tapi ternyata atasannya ngelantur, anak buahnya cekatan.*

### 3. Penempatan Pegawai Berdasarkan Faktor Pimpinan

Narasumber yang mengatakan baik secara langsung maupun tidak langsung bahwa penempatan pegawai di Ditjen HAM berdasarkan faktor pimpinan sebagai berikut :

N3 : *" iyaa ada"*

Direktur Kerjasama (N3) mengatakan memang ada pengaruh pimpinan dalam proses penentuan penempatan pegawai di Ditjen HAM. Pimpinan disini adalah pejabat Eselon I yaitu Direktur Jenderal Hak Asasi Manusia (Dirjen HAM), yang secara tidak langsung pasti dimintakan pendapatnya tentang seseorang yang akan dimutasi atau yang diajukan akan dipromosikan oleh Sesditjen melalui Kepegawaian.

N4 : *" Kalo..memurut saya sich ... dari kaca mata kepegawaian penempatan pegawai sesuai dengan aturan yang ada.....masalah nanti itu..kita ..administasi jabatan ini syaratnya ini ...ini...harus sarjana hukum... kita*

Universitas Indonesia

*udah terapkan itu.. tapi untuk analisis jabatan dalam pelaksanaannya.. kan kita tidak bisa melihat sejauh mana...punya atasan masing-masing..”*

Menurut Kabag kepegawaian (N4) dilihat dari transkrip diatas bahwa selama ini penempatan pegawai sudah berdasarkan aturan yang ada dan secara tidak langsung faktor pimpinan ikut berperan dalam proses penempatan pegawai di Ditjen HAM yaitu Sesditjen dan Ibu Direktur Jenderal (Dirjen), terlihat dari transkrip dibawah ini sebagai berikut :

N4 : *“ Jadi gini..kita menentukan jabatan A...Misalnya syarat-syaratnya..SI dan sebagainya dalam penempatannya ..hal ini kepegawaian...kita koordinasi..kita punya konsep...ehhh... Pak Ses nya melihat sebagai yang punya kepegawaian.. Bu Dirjen menyetujui.. selama ini sesuai dengan yang kita syaratkan..utk jabatan itu..tapi begitu kita tempatkan pelaksanaannya kan yang mengontrol atasannya masing-masing..mereka dengan klasifikasi ini bisa nga melaksanakan tugasnya itu..yaa kan begitu?”*

Jelas terlihat bahwa faktor pimpinan dalam hal ini Direktur Jenderal ikut berperan atau mempengaruhi proses penempatan pegawai di Ditjen HAM. Kabag Kepegawaian dalam hal ini hanya mengikuti ketentuan atau aturan yang ada, namun pada akhirnya yang menentukan adalah pimpinan tertinggi di Ditjen HAM yaitu Direktur Jenderal HAM (Dirjen HAM)

Menurut Direktur Diseminasi (N5) istilahnya bukan intervensi pimpinan tetapi mungkin lebih menganggap pimpinan disini yaitu Sesditjen merasa itu merupakan kewenangannya sehingga dianggap tidak perlu melibatkan para direktur dalam proses penempatan pegawai. Lebih lanjut beliau mengatakan asalkan pengaruh pimpinan tersebut dalam melakukan penempatan pegawai tidak berdasarkan penilaian yang subjektif seperti *like and dishlike*, sesuai transkrip dibawah ini :

N5 : *“ Saya lihat bukan intervensi, mungkin karena masalah kepegawaian itu masalah administratif..apakah itu memang kewenangannya dia mungkin ya kita dianggap kan teknis subtausi, mungkin persepsinya demikian, jadi bukan tidak mau melibatkan atau melibatkan, dia menganggap itu tugas dia..emang betul sich kalo dilihat dari situ, cuma dilihat dari kebutuhan kita, yaa semua kan menginginkan yang baik, mungkin ada masalah keterbatasan ehhh, orang yang dipromosikan ini terbatas, ada yang jelek, ada yang bagus, kompetensinya dibagi rata.. nga semua dikasih bagus..atau ada budaya kerja yang negatif like and dislike.. ya kan..nah ini yang jelek*

*“ Iya...saya sendiri..kalo saya.. kita tidak boleh mempunyai like and dislike, jadi menurut saya kita pimpinan harus mampu mengelaborasi kekurangan*

Universitas Indonesia

*dan kelebihan staf digabungkan menjadi suatu tim yang bisa bekerja sama dengan kekurangan dan kelebihannya, kita nga bisa.. yang baik-baik saja, yang pinter-pinter aja, nga bisa juga, sebab dari yang pinter-pinter, dari yang baik-baik kalo dikumpulkan bersama ada aja yang merasa kapasitasnya tidak terpakai trus dia merasa tidak cocok “*

Direktur Penguatan (N6) mengatakan ada pengaruh pimpinan, karena seorang pemimpin itu juga merupakan seorang manajer yang harus mempunyai keahlian manajerial dalam hal ini dalam membuat keputusan penentuan penempatan pegawai, sesuai transkrip dibawah ini :

N6 : *“ Ohh iya. Seorang pemimpin itu juga seorang manajer..Seorang manajer harus mempunyai keahlian manajerial.. “*

Untuk Direktur Yankomas (N7) mengatakan hal yang sama juga dengan Direktur Diseminasi (N5) bahwa bukan intervensi pimpinan istilahnya, melainkan lebih kepada kebijakan pimpinan. Intervensi itu lebih kepada melampaui kewenangan yang dia miliki sedangkan kalau kebijakan lebih kepada sifatnya eboh positif dan membina, hal ini dapat dilihat dari transkrip wawancara dibawah ini :

N7 : *“ ehhh.. kita tidak boleh mengatakan intervensi ya..suatu kebijakan itu harus dilaksanakan, pimpinan mempunyai kebijakan.coba dibaca di ORTA, melaksanakan kebijakan Direktur Jenderal, jadi itu sudah harus dilakukan, bukan intervensi..intervensi itu melampaui kewenangan beliau.. “*

*“ Nah kalo itu memang kebijakan pimpinan yaa saya dukung..mungkin maksud Bu Dirjen, kamu harus membina..yaa kan begitu kira-kira..kita tidak boleh berpikir yang negatif “*

#### **4. Penempatan Pegawai dan Prosedur Penempatan**

Idealnya suatu penempatan pegawai yang baik adalah penempatan pegawai yang prosesnya melalui suatu prosedur penempatan pegawai yang jelas dan penempatan pegawai terutama promosi terlebih dahulu telah memenuhi ketentuan atau aturan baku yang telah ditetapkan oleh Departemen melalui Sekjen Depkumham. Penempatan pegawai baik dalam hal promosi maupun mutasi di Ditjen HAM dilalui tanpa melalui prosedur penempatan yang jelas. Hal ini terlihat dari transkrip wawancara mendalam dengan para narasumber. Seditjen (N1) mengatakan bahwa secara tertulis Ditjen HAM belum mempunyai prosedur tertulis untuk penempatan pegawai Ditjen HAM seperti dibawah ini :

N1 : *“ Prosedur secara tertulis belum punya (Protap) “*

*"Secara umum itu ada. Ketuanya Dirjen, Sekretaris, dan para Direktur "*

Sesditjen (N1) mengatakan prosedur memang belum ada, namun secara umum Baperjakat ada, di tingkat Departemen sudah dijalankan namun untuk Ditjen HAM belum jelas sudah dijalankan atau belum. Sesditjen hanya mengatakan ketuanya adalah Ibu Dirjen langsung, sekretaris dan para direktur. Direktur Informasi HAM mengatakan bahwa pada dasarnya prosedur penempatan seperti Baperjakat sudah ada tetapi memang belum dijalankan.

*N2 : Sebetulnya ada..Baperjakat..Tapi belum dijalankan*

Lain halnya dengan Direktur Kerjasama (N3) bahwa prosedur penempatan itu ada yaitu Baperjakat tapi tidak selalu Pejabat Eselon II dilibatkan dalam rapat Baperjakat tersebut. Dalam setiap akhir proses penentuan penempatan pegawai keputusan akhirnya ada di pimpinan tertinggi langsung yaitu Dirjen.

*N3 : " ada, Baperjakat ...tapi tidak selalu Baperjakat itu Para Eselon II, ada juga Rakor.. Iya..kalo rakor itu Ibu Dirjen dan Para Eselon II, keputusan terakhir di Ibu Dirjen "*

Menurut Kabag Kepegawaian (N4) ada Baperjakat sebagai prosedur penentuan penempatan pegawai di Ditjen HAM dimana Pejabat Eselon II ikut terlibat dalam rapat Baperjakat tersebut.

*N4 : " Baperjakat...yaa Pejabat Eselon II dilibatkan... yang kemaren dilibatkan kok "*

Pernyataan Kabag Kepegawaian tersebut bertolak belakang dengan pendapat Para Pejabat Eselon II yang mengatakan selama ini tidak dilibatkan dalam proses atau prosedur penempatan pegawai seperti rapat Baperjakat, hal ini dapat dilihat dari transkrip wawancara dibawah ini :

*N5 : " Ada mungkin tapi kita tidak dilibatkan "*

Direktur Diseminasi berpendapat mungkin prosedur penempatan seperti Baperjakat itu ada tetapi beliau tidak pernah dilibatkan dalam rapat Baperjakat tersebut. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Direktur Penguatan HAM.

*N6 : " Ohh ya harus seperti itu.. tetapi yang terakhir kemaren kan tidak dilibatkan para Direktur itu.. Jadi kita nga ngerti kalo ada sekian banyak ada yang dimutasi..... karena apa? Karena ehkk kekuatan dimasing-masing unit eselon II itu kan yang tau masing-masing Direktornya ...tapi Direktornya tidak diajak bicara .. itu dilaporkan kepada Dirjen kemudian diambil keputusan...yaa..kita nga tahu..kekuatan dan kelemahan masing-masing..*

Universitas Indonesia

*Karena untuk majunya sebuah organisasi itu harus ditata oleh semua lini.. lini itu harus seimbang”*

Direktur penguatan (N6) berpendapat bahwa beliau tidak dilibatkan dan tidak diajak bicara dalam proses penempatan pegawai baik mutasi maupun promosi, karena yang mengetahui kekuatan dan kelemahan di tiap-tiap Direktoratny adalah Direktur atau Pejabat Eselon II yang bersangkutan yang seharusnya ikut dilibatkan agar disetiap lininya bisa seimbang. Dengan demikian, pendapat N6 juga bertolak belakang dengan pendapat Kabag Kepegawaian.

N7 : *“ Kemaren saya tidak tahu menahu, sudah terjadi.. Saya tidak tahu, kalo kita bicara organisasi berarti kita tentu berbicara Direktur Jenderal, kalo sudah Direktur Jenderal berarti kita taati atasan kita..itu aja, saya melihat begitu Ibu Dirjen membuat suatu kebijakan..yaa saya ikut terima, itu harus diterima apa adanya karena apa saya melihat Ibu Dirjen kita tidak berlebih-lebihan, saya melihat kalo dia membuat suatu pendapat itu sangat logik, kalo saya lihat..jadi selama ini yang saya perhatikan, mungkin saja itu kebijakan Bu Dirjen seperti tadi membuat analisis jabatan tiba-tiba oleh Sesditjen..tidak mungkin yang buat Pak Tadjum sendiri toh...tiba-tiba jadi, saya pikir kalo itu sudah kebijakan Ibu Dirjen saya dukung gitu “*

Direktur Yankomas (N7) juga secara tidak langsung juga berpendapat tidak dilibatkan dalam proses penentuan penempatan pegawai Ditjen HAM baik mutasi maupun promosinya. Beliau tidak mengetahui, tiba-tiba sudah terjadi saja. Lebih lanjut beliau mengatakan walaupun keputusan penempatan pegawai tersebut sudah merupakan kebijakan Ibu Dirjen beliau akan mendukungnya selama itu pendapat atau kebijakan yang logik. Dengan demikian, dari keempat narasumber diatas, semuanya mengatakan bahwa dalam prosedur penempatan pegawai yang selama ini sudah banyak dilaksanakan para direktur tidak pernah dilibatkan. Dalam hal ini para direktur sebagai pengguna (*usher*) yang terkena dampak langsung dari keputusan penempatan pegawai tersebut seharusnya ikut dilibatkan sehingga berjalan dengan seimbang. Pendapat keempat narasumber diatas juga didukung secara tidak langsung oleh dua narasumber sebelumnya yaitu narasumber kedua dan ketiga.

#### 4.2.3 Penempatan Pegawai belum sesuai Analisis Jabatan dan Aturan yang Ada

Dari hasil wawancara dengan para direktur terkait tentang saran atau tanggapan untuk penempatan pegawai baik mutasi maupun promosi yang belum berdasarkan analisis jabatan dan tidak memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh Departemen Hukum dan HAM (Depkumham) seperti Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dan pedoman pola karir pegawai Depkumham oleh Sekretaris Jenderal (Sekjen) Depkumham, dapat dilihat dari transkrip wawancara di bawah ini :

N2 : *" Sepertinya harus sesuai dengan spesialisasinya...aahh seorang S2 HAM harus membidangi khusus...memang kita semua membidangi HAM tapi harus ada prioritas...mana yang harus ..seorang accounting harusnya ditempatkan di keuangan...jangan seorang sarjana HAM ditaruh di keuangan.yaa kan nga... yaa harus accounting yang disana.trus kebanyakan kan disini sarjana hukum,,nah sarjana hukum... terlalu banyak ditempatkan di Yankomas..utamakan dulu Yankomas karena berkaitan dengan hukum..baru setelah disana udah full baru kemudian ke bagian yang lain..Sarjana Pendidikan ya di Penguatan lah karena perkerjanya..jangan sarjana pendidikan di Kepegawaian..Nga bener itu..kalo kita mau profesional yaa harus seperti itu "*

Narasumber kedua yaitu Direktur Informasi HAM berpendapat penempatan pegawai yang ada harus sesuai dengan spesialisasinya dan kalau mau Ditjen HAM sebagai organisasi yang profesional maka penempatan pegawai dilaksanakan berdasarkan analisis jabatan yang sudah dibuat.

N3 : *" Yaa saya kira mungkin perlu apa yaa..diberi kesempatan kepada staf untuk mengikuti training-training, dengan adanya training-training kita kan tau track recordnya seperti apa, tau kemampuannya..yaa kalo kita menilai seseorang atau staf, itu kan tidak bisa hanya..misalkan..tolak ukurnya tidak hanya berdasarkan pendidikan, misalnya ooh dia itu lulusannya apa sich, kan nga hanya itu, ada faktor faktor lain yang perlu ditentukan... contohnya seorang pimpinan itu akan memilih anak buah, yang pasti yang bisa bekerja sama dengan dia, dalam arti bahwa stafnya akan patuh, loyal, kemudian juga diharapkan mau memberikan input-input yang positif kepada pimpinan, jujur misalkan, nah pasti pimpinan akan melihat dari itu kan, sekian banyak pasti akan dicari, didalam ehh bekerja bersama-sama itu pasti kelihatan, pimpinan pasti akan tahu..ooh si itu...si itu...mungkin cocok disini, mungkin cocok disini, nah jadi kedepan menurut saya sich lebih baik kalo, karena ini semuanya mempunyai kesempatan yang sama, yaa diberikan semacam training atau pelatihan atau opalah namanya sehingga kita tahu kemampuan dia tuch sampai dimana sich,*

Universitas Indonesia

*karena kalo hanya dari perguruan tinggi..ehhh.. masih kurang.. bisa aja mungkin idenya bagus, dia mempunyai kemampuan dibidangnya baik, tapi begitu masuk ke permasalahan yang lebih jauh, kepribadian misalkan kurang loyal, atau mungkin sering membantah atau mungkin sering ngrumpi pimpinan, yaa kadang-kadang pimpinan juga bisa merasakan gitu ya, wah ini anak buah saya kok kayak begini, nah kemudian ditempat lain juga mendapatkan informasi kayak seperti itu, jadi susah untuk kita mau..menempatkan orang sefair mungkin jadi susah...membuat fair susah karena faktor-faktor itu. Nah itu menghilangkan faktor-faktor itu saya kira harus ditraining. Kayak kemaren waktu ada training bahasa, training Bahasa Indonesia karena banyak surat-surat yang dibuat tidak menggunakan kaidah bahasa Indonesia yang baik, itu kan juga merupakan suatu langkah untuk kemajuan “*

Direktur Kerjasama (N3) untuk penempatan pegawai yang belum sesuai dengan analisis jabatan dan ketentuan yang ada di Depkumham tetap menekankan pada diberikannya kesempatan untuk mengikuti diklat-diklat, sehingga penempatan pegawai tidak hanya memperhatikan latar belakang pendidikan saja tapi juga berdasarkan pengalaman yang sudah diikuti. Hal ini dikarenakan menurut narasumber PNS itu tidak perlu menjadi spesialis tapi dituntut untuk bisa generalis. Menurut narasumber kelima yaitu Direktur Diseminasi mengatakan sebaiknya dalam proses penempatan pegawai, diharapkan direktur dari tiap-tiap direktorat dilibatkan, sehingga ada masukan atau informasi yang bisa diberikan oleh para *usher* atau pengguna kepada pejabat yang membuat keputusan penempatan pegawai Ditjen HAM, seperti terlihat dari transkrip dibawah ini :

N5 : *” Yaa semuanya dilibatkan dalam proses penempatan...usher yaa..dilibatkan, jangan tidak dilibatkan sebab bagaimanapun akan berpulang kepada usher kan. Bayangkan saya minta komputer dikasih jangkrik trus ini mau buat apa Sebagai usher eehh khusus untuk mutasi saya tidak minta sesuai harapan, tapi dilibatkanlah. Kalo ada mutasi saya dilibatkan, saya ikut. Apakah ini ada suatu kasus, sebab dulu-dulu dilibatkan, begitu saya masuk tidak dilibatkan semua. Nah itu aja, jadi sebaiknya dilibatkan sehingga akan berbunyi suatu penempatan tidak hanya satu pihak saja tapi oleh beberapa pihak, bagusnya itu ada decenting, ada yang bilang bagus ada yang bilang jelek, yaa kan atau ada yang bilang semua bagus, ada yang bilang semua jelek, itu aja”*

Dengan demikian Direktur Diseminasi (N5) untuk penempatan pegawai yang belum sesuai selama ini lebih menekankan pada prosedur penempatannya. Dalam hal ini Para Pejabat Eselon II atau Para Direktur dilibatkan langsung dalam proses rapat Baperjakat. Direktur Penguatan (N6) mengatakan bahwa telah terjadi

penyimpangan dalam proses penempatan pegawai yang telah dilaksanakan. Pertama, ada salah satu syarat yang tidak dipenuhi berarti ada sesuatu yang telah terjadi. Kedua, para pejabat eselon dua dalam hal ini para direktur tidak dilibatkan dalam proses penentuan penempatan pegawai. Dengan demikian N6 juga menekankan pada prosedur penempatan, diharapkan agar beliau dan para direktur dilibatkan sehingga tidak lagi terjadi penyimpangan, seperti dibawah ini :

N6 : *“ Jadi karena kita ini belum sepenuhnya the right man on the right job...tadi saya kan katakan begitu..jadi semestinya begitu.. Kalo saya memiliki kemampuan di bidang IT, mengapa harus ditempatkan di Penguatan..begitu kan misalnya.. Kasih di Direktorat Informasi..misalnya... sebaliknya seseorang yang memiliki keahlian di bidang keuangan kok harus ditaro di IT.... kan sayang itu..jadi yg perlu lagi ditata pelan-pelan... Yaa itu namanya suatu penyimpangan, harusnya memenuhi syarat..jadi pasti ada sesuatu yang terjadi.. Saya tidak tahu..kan saya tidak dilibatkan... trus para direktur juga tidak pernah diajak bicara..*

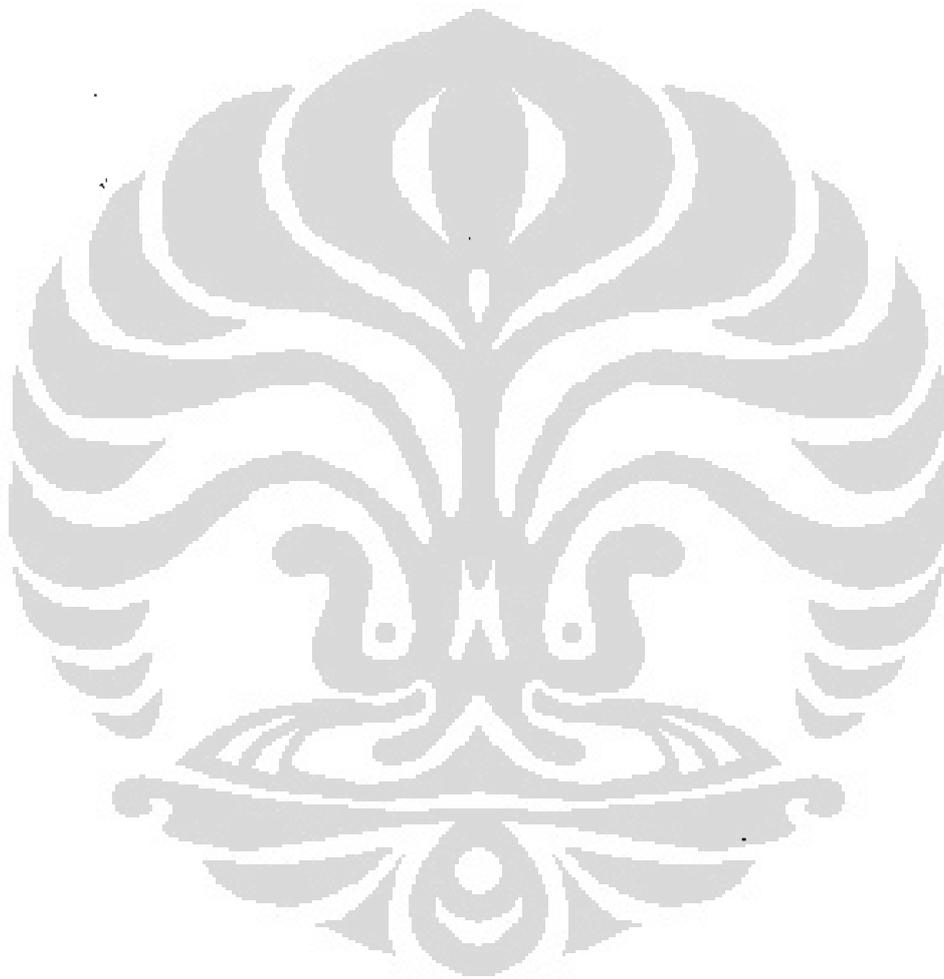
Lebih lanjut Direktur Penguatan (N6) berarti berpendapat yang sama Direktur Diseminasi (N5), apabila para direktur dilibatkan dalam proses penentuan penempatan pegawai, para direktur bisa memberikan masukan maupun mengingatkan terhadap calon pegawai yang dipromosikan namun tidak memenuhi ketentuan atau aturan yang ada dalam rapat Baperjakat. Ketentuan atau aturan tersebut seharusnya dipenuhi sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan, sesuai transkrip dibawah ini :

N6 : *“Ha..ha.. kalo kami diajak bicara waktu itu jelas akan kita ingatin...gitu kan..itu salah satu..yang tidak memenuhi syarat yaa..tidak bisa donk.. yang memenuhi syarat Yaa..harusnya seyogyanya kalo persyaratan sdh baku..ya dipenuhi..baru diangkat supaya tidak menimbulkan apa namanya..suasana yang tidak sehat..”*

Berbeda dengan pendapat Direktur Yankomas (N7) yang mengatakan bahwa untuk penempatan pegawai yang belum berdasarkan analisis jabatan dan tidak memenuhi ketentuan baku Depkumham, beliau menyatakan pada dasarnya ikut mendukung kebijakan pimpinan tersebut asalkan dapat dilaksanakan secara konsekuen, dapat terlihat jelas dari transkrip dibawah ini :

N7 : *“ yaa..kalo itu kebijakan yang sudah dibuat oleh pimpinan kita, saya mendukung dengan catatan dilaksanakan dengan konsekuen, kadang-*

*kadang kan ini suatu fakta itu dibuat oleh orang-orang tertentu tanpa melalui aturan itu, karena memang kita tahu itu tidak ada dalam undang-undang, itu hanya dibuat supaya kita lebih layak, lebih patut, tidak ada cakar-cakaran, tidak ada silang sengketa, tidak ada konflik didalam, supaya baik. Asal jangan orang yang diangkat jauh dari kompetensi, kelakuannya buruk, kinerja jelek “*



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa diambil dari hasil penelitian terkait tentang studi implementasi analisis jabatan di Ditjen HAM adalah :

1. penempatan pegawai di Ditjen HAM belum berdasarkan pada analisis jabatan. Hal tersebut karena Ditjen HAM
2. Faktor-faktor yang menentukan penempatan pegawai di Ditjen HAM selain analisis jabatan yaitu :
  - 1) Pimpinan, merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi proses penempatan pegawai di Ditjen HAM. Pimpinan disini adalah Ibu Direktur Jenderal (Dirjen HAM) dalam hal penentuan keputusan akhir atau final terhadap daftar calon pegawai yang akan mutasi atau dipromosikan yang diajukan oleh Sesditjen dan Kabag Kepegawaian.
  - 2) Faktor SDM atau pegawai itu sendiri terutama kompetensi atau kapabilitas yang dimiliki dari pegawai yang bersangkutan sudah cukup layak untuk dipromosikan. Artinya untuk penempatan pegawai dalam hal promosi latar belakang pendidikan yang dimiliki dari pegawai tersebut tidak terlalu diperhatikan atau tidak dijadikan sebagai dasar pertimbangan yang utama. Apabila latar belakang pendidikannya kurang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang dituntut dapat dipenuhi melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis yang telah diikutinya dan promosi juga dapat dilakukan dengan mengabaikan salah satu persyaratan pola karier pegawai Depkumham yang telah ditetapkan oleh Menkumham dan Sekjen.
  - 3) Tupoksi sesuai struktur organisasi. Adanya perubahan ORTA yang dialami oleh Ditjen HAM turut mengubah struktur organisasinya dan juga tupoksi di tiap-tiap Direktorat yang ada di Ditjen HAM, sehingga perlu disusun lagi analisis jabatan yang baru. Penempatan pegawai di Ditjen HAM salah satunya berdasarkan pada tupoksi secara garis besar. Namun faktor ini tidak sesuai kebenarannya setelah dikonfirmasi kembali kepada para Direktur, dalam hal ini sebagai pihak pengguna (*usher*) dari SDM

- yang masuk dalam hasil keputusan penempatan pegawai yang dilakukan oleh Sesditjen melalui Kepegawaian Ditjen HAM.
- 4) Faktor prosedur penempatan pegawai yang sudah ada yaitu rapat Baperjakat, tapi tidak dilaksanakan dengan baik. Rapat Baperjakat belum difungsikan sepenuhnya dalam proses penempatan pegawai di Ditjen HAM. Hal ini terbukti dengan tidak dilibatkannya para Direktur sebagai pimpinan dari tiap-tiap direktorat yang ada di Ditjen HAM dalam rapat penentuan penempatan pegawai Ditjen HAM.

### **5.2 Saran**

Saran yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah, pertama proses penempatan pegawai di Ditjen HAM dapat dilakukan berdasarkan analisis jabatan sesuai dengan ORTA yang baru, dengan ketentuan analisis jabatan tersebut telah disusun dengan baik dan benar. Kedua, proses penentuan penempatan pegawai yang dilakukan melalui suatu Rapat Baperjakat dalam menentukan layak atau tidaknya seseorang yang dipromosikan atau mutasi agar dapat melibatkan para Direktur sebagai pimpinan dari tiap-tiap direktorat yang ada di Ditjen HAM, dengan mengakomodasi pendapat, saran atau masukan yang diberikan oleh para Direktur tersebut, sehingga keputusan tersebut bukan sebuah keputusan sepihak saja dari Sesditjen sebagai pihak yang mempunyai wewenang untuk melakukan penempatan pegawai Ditjen HAM baik itu mutasi ataupun promosi.

## DAFTAR PUSTAKA

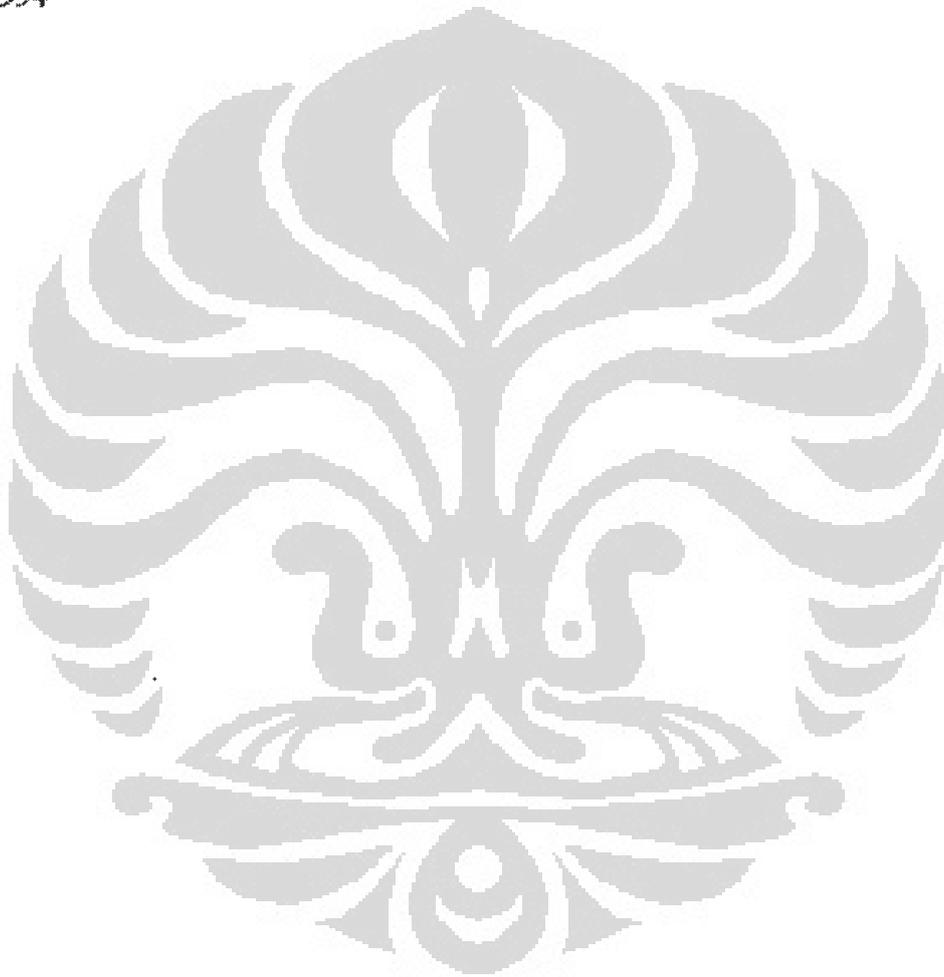
### Buku :

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE
- Brannick, Michael T. And Edward L. Levine. 2002. *Job Analysis* . New York : Sage Publications
- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta : Kencana
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kesembilan). Jakarta : Indeks Gramedia
- Departemen Hukum dan HAM, Sekretaris, 2006, *Pedoman Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia*
- Dunleavy, Patrick. 1991. *Democracy, Bureaucracy and Public Choice*. New York : Harvester Wheatsheaf.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Fisher, Cynthia D. Lyle F. Schoenfeldt, dan James B. Shaw. 1990. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company
- Gatewood, Robert D, and Feild, Hubert S. 2001. *Human Resource Selection* (5th ed.). Ohio : South Western Thomson Learning.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management Eighth Edition*. New York : Mc. Graw Hill
- Jirasinghe, Dilum, and Geoffrey Lyons. 2005. *The Competent Head : A Job Analysis of Heads Tasks and Personality Factors*. London : Falmer Press. Proquest access via campus melalui <http://www.lib.ui.ac.id>. 16 April 2009.
- JR Werther, William B. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Boston : Mc Graw Hill. Fifth Edition

Negara Republik Indonesia “, *Tesis FISIP Universitas Indonesia*, Bahan tidak diterbitkan.

Supriyono, Gatot, 2001, “ Hubungan antara Deskripsi Jabatan dan Penilaian Kinerja dengan Pengembangan Karir Pegawai PT (Persero) Kimia Farma Jakarta “, *Tesis Fakultas FISIP Universitas Indonesia*, Bahan tidak diterbitkan.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara tahun 1994



## PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM

NO	NAMA NARASUMBER	DAFTAR PERTANYAAN
1	Sekretaris Ditjen HAM	1. Pelaksanaan analisis jabatan di Ditjen HAM
		2. Penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan
		3. Penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan SDM tiap-tiap direktorat
		4. Pemahaman pegawai akan deskripsi jabatannya
		5. Kesenjangan kualifikasi pegawai dengan spesifikasi jabatannya
2	Direktur Informasi HAM	1. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM di Direktorat Informasi HAM
		2. Kualifikasi pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM sesuai dengan spesifikasi jabatannya
		3. Pemahaman pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM akan deskripsi jabatan
		4. Komposisi pejabat yang ada di Direktorat Informasi HAM mendukung pelaksanaan tupoksi Dit. Info HAM
		5. Indikator keberhasilan atas kinerja pejabat dalam melaksanakan tuntutan jabatannya
3	Direktur Penguatan HAM	1. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM di Direktorat Informasi HAM
		2. Kualifikasi pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM sesuai dengan spesifikasi jabatannya
		3. Pemahaman pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM akan deskripsi jabatannya
		4. Komposisi pejabat yang ada di Direktorat Informasi HAM mendukung pelaksanaan tupoksi Dit. Info HAM
		5. Indikator keberhasilan atas kinerja pejabat dalam melaksanakan tuntutan jabatannya
4	Direktur Diseminasi HAM	1. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM di Direktorat Diseminasi HAM
		2. Kualifikasi pegawai yang menjabat di Direktorat Diseminasi HAM sesuai dengan spesifikasi jabatannya
		3. Pemahaman pegawai yang menjabat di Direktorat Diseminasi HAM akan deskripsi jabatannya
		4. Komposisi pejabat yang ada di Direktorat Diseminasi HAM mendukung pelaksanaan tupoksi Dit. Info HAM
		5. Indikator keberhasilan atas kinerja pejabat dalam melaksanakan tuntutan jabatannya
5	Direktur Kerjasama HAM	1. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM di Direktorat Informasi HAM
		2. Kualifikasi pegawai yang menjabat di Direktorat

		Informasi HAM sesuai dengan spesifikasi jabatannya
		3. Pemahaman pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM akan deskripsi jabatannya
		4. Komposisi pejabat yang ada di Direktorat Informasi HAM mendukung pelaksanaan tupoksi Dit. Info HAM
		5. Indikator keberhasilan atas kinerja pejabat dalam melaksanakan tuntutan jabatannya
6	Direktur Pelay. Komunikasi Masyarakat	1. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM di Direktorat Informasi HAM
		2. Kualifikasi pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM sesuai dengan spesifikasi jabatannya
		3. Pemahaman pegawai yang menjabat di Direktorat Informasi HAM akan deskripsi jabatannya
		4. Komposisi pejabat yang ada di Direktorat Informasi HAM mendukung pelaksanaan tupoksi Dit. Info HAM
		5. Indikator keberhasilan atas kinerja pejabat dalam melaksanakan tuntutan jabatannya
7.	Kepala Bagian Kepegawaian	1. Pelaksanaan analisis jabatan di Ditjen HAM
		2. Penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan
		3. Penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan SDM tiap-tiap Direktorat
		4. Pemahaman pegawai akan deskripsi jabatannya
		5. Kesenjangan kualifikasi pegawai dengan spesifikasi jabatannya

# TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 1 : Seditjen HAM

Tanggal : 25 Mei 2009

Jam : 10.50 - 11.00 (10 menit 15 detik)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pelaksanaan Analisis Jabatan	
	1. Analisis jabatan di Ditjen HAM	<p>P : Sebenarnya analisis jabatan sudah diterapkan di Ditjen HAM atau blm Pak ?</p> <p>N : Analisis jabatan sebetulnya yaa sich sudah diterapkan tapi karena Ditjen HAM itu mengalami perubahan orta, jadi sekarang lagi diperbaharui disesuaikan dengan nomenklatur yang baru</p>
	2. Hambatan dan kendala dalam penyusunan analisis jabatan	<p>P : Hambatan dan Kendala dalam pelaksanaan analisis jabatan ?</p> <p>N : Dalam penyusunan ?</p> <p>P : Dalam penyusunan... Hambatan ada, tapi yaa saya kira tidak terlalu besar khususnya dalam kegiatan pokok dan..., dalam... apa...pada kriteria kegiatan pokok dan kegiatan tambahan. Masih ada perbedaan pendapat diantara kita dengan BKN, khususnya narasumber... yang dikirim. Bahwa kegiatan pokok itu kegiatan yang meliputi tugas dan fungsi, sedangkan tugas ke daerah dianggap tugas pokok...eh tugas tambahan. Sementara itu Ditjen HAM itu banyak tugas-tugas ke daerah yang justru itu sebetulnya dalam lingkup tugas pokok... karena Ditjen HAM punya tugas pokok.. yang pokok adalah diseminasi.</p>
	3. Analisis jabatan masih dalam penyusunan lagi	<p>P : Jadi kalo boleh saya simpulkan jadi pelaksanaannya belum ya pak ? baru menyusun ?</p> <p>N : Yaa...</p>
	4. Pedoman analisis jabatan	<p>P : Jadi pedoman belum ada ya Pak</p> <p>N : Pedoman...sampe sekarang belum ada</p>
	5. Sosialisasi analisis jabatan	<p>P : Sejauh ini sudah mulai disosialisasikan kepada para pegawai</p> <p>N : Ya sudah</p>
	6. Pemahaman pegawai akan analisis jabatan	<p>P : Sejauh ini apakah para pegawai sudah memahami apa itu analisis jabatan</p> <p>N : Keliatannya belum</p>
	7. Pemahaman pegawai akan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan	<p>P : Apakah para pegawai yang menjabat...untuk yang sekarang ini... dimasing-masing jabatannya, sudah memahami apa itu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (hasil dari analisis jabatan)</p> <p>N : Kayaknya yaa...masih belum sepenuhnya</p>
	8. Respon terhadap analisis jabatan	<p>P : Respon para pegawai bagaimana Pak ? tentang analisis jabatan</p> <p>N : Mereka menyambut baik</p>

	9. Dukungan terhadap pegawai analisis jabatan	P : Berarti pada dasarnya mendukung ya pak? N : Mendukung..Yaa...
2.	<b>Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan</b>	
	1. Penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan	P : Jadi slama ini untuk proses penempatan pegawai saat ini belum didasarkan pada analisis jabatan ya pak? N : Yaa terus terang saja belum....
	2. Dasar pelaksanaan penempatan pegawai Ditjen HAM	P : Kalo boleh tahu berarti dasar pelaksanaan penempatan pegawai ? N : Tupoksi saja, jadi tupoksi secara garis besar kemudian disesuaikan dengan... keadaan dilapangan
	3. Kesesuaian penempatan pegawai dengan kebutuhan direktorat	P : Apakah penempatan pegawai yang sekarang sudah ada, sudah disesuaikan dengan kebutuhan direktorat masing-masing ? N : Belum...
	4. Penempatan pegawai memperhatikan spesifikasi jabatan	P : Walaupun analisis jabatan belum dilaksanakan, apakah penempatan pegawai yang sekarang memperhatikan spesifikasi jabatan seperti pendidikan, pengakaman kerja, kompetensi dll N : yaa.. yaa...sangat memperhatikan itu...
	5. Pemahaman Pegawai akan deskripsi jabatan	P : Apakah pegawai yang ada di jabatannya masing-masing sudah memahami deskripsi jabatannya, seperti tugas, tanggungjawab dan kewajiban dari jabatan yang dipegang ? N : Kalo pertanyaannya apakah.. saya belum pernah mengadakan survey yaa... tapi seyogyanya harus sudah memahami...yaa kan ?
	6. Kesenjangan kualifikasi pegawai dengan kualifikasi jabatan yang dituntut	P : Menurut Bapak ada nga kesenjangan antara kualifikasi... kompetensi pegawai dengan spesifikasi jabatan yang dituntut ? N : Rasanya tidak, menurut saya tidak ada karena yaa...hal ini kan umum yaa...semua lini perlu ham..
	7. Komposisi pegawai dan tupoksi Sekretariat	P : menurut Bapak komposisi pegawai yang ada sekarang apakah ..misalnya dibawah wewenang Bapak sudah mendukung tupoksi dari Seditjen N : Ooh sudah...
	8. Prosedur Penempatan	P : Sebelum melakukan penempatan pegawai di Ditjen HAM ada atau tidak, melalui suatu prosedur penempatan terlebih dahulu nga Pak? N : Prosedur secara tertulis belum punya (Protap) P : Di Ditjen HAM ada atau tidak pak Baperjakat ? N : Secara umum itu ada.. P : Siapa aja Pak yang terlibat dalam Baperjakat... N : Ketuanya Dirjen, Sekretaris, dan para Direktur
	9. Promosi yang tidak sesuai dengan Ketentuan Menkumham /Sekjen	P : Menurut Bapak terkait promosi beberapa staf yang telah dilaksanakan tapi ada yang tidak sesuai dengan ketentuan promosi atau pedoman pola karir pegawai Depkumham, contohnya untuk promosi dari staf menjadi Pejabat Eselon IV ada yang belum adum, tanggapan Bapak? N : Tidak harus adum, para prinsipnya kita menempatkan seseorang atas kapasitas dan kapabilitasnya

# TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 2 : Direktur Informasi HAM

Tanggal : 26 Mei 2009

Jam : 16.05 - 16.20 (15 menit 37 detik)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pelaksanaan Analisis Jabatan	
	1. Analisis jabatan di Ditjen HAM	<p>P : Pada dasarnya di Ditjen HAM untuk analisis jabatan sudah diterapkan namun karena Ditjen HAM mengalami perubahan orta masih disesuaikan dengan nomenklatur yang baru, jadi masih dalam penyusunan anjab yang baru, menurut tanggapan Bapak bagaimana ?</p> <p>N : Yaa memang setiap ada perubahan tupoksi atau nomenklatur, yaa harus.. harus ada perubahan dari masing-masing fungsi ...karena waktu dulu fungsi atau nama-nama dari direktorat ini perlindungan HAM, sekarang perlindungan tidak ada..dan juga masing-masing direktorat ada perubahan..maka tupoksinya pun juga berbeda, untuk itu perlu ada perubahan kembali terhadap analisis jabatan dan terhadap fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang diemban pada setiap sektor...jadi memang harus ada perubahan...</p>
	2. Hambatan dan kendala dalam penyusunan analisis jabatan	<p>P : Hambatan dan Kendala dalam penyusunan analisis jabatan yang baru kemaren ..menurut Bapak ?</p> <p>N : Saya kira tidak ada..karena memang aahhh...asal semua pihak memahami substansinya...substansi dari jabatan tersebut, dari tupoksi tersebut... dari tanggung jawab yang diembannya...Ya memang perubahannya tidak terlalu mendasar sich...</p>
	3. Sosialisasi analisis jabatan	<p>P : Sejauh ini sosialisasi analisis jabatan..menurut Bapak bagaimana kepada para pegawai Ditjen HAM</p> <p>N: Saya kira itu memang tanggung jawab dari strata organisasi...artinya untuk unit eselon I yaa harus memberikan sosialisasi... eselon II pun juga memberikan sosialisasi kepada bawahannya...harusnya begitu...Nah kemaren kan sudah ada.. sosialisasi anjab dari BKN..tetapi harus lebih diterjemahkan lagi secara substansi oleh setiap direktorat. Nah sekarang ini kan kita sedang melakukan itu...</p> <p>P : Artinya masih terus disosialisasikan ya pak?</p> <p>N : Yaa ..dan itu... analisis jabatan itu saya kira tidak hanya pada setiap tahun sekali..itu harusnya selalu disosialisasikan sebagai apa namanya...pengembalian...pengembalian ini... pengembalian pengetahuan .. supaya bisa nga dia melaksanakan itu...jadi harus diberitahu kepada staf... jadi gitu...</p>

	4. Pedoman analisis jabatan	<p>P : Karena masih dalam penyusunan... jadi untuk Direktorat Informasi HAM sendiri belum ada pedoman anjab ya Pak ?</p> <p>N : Pedoman ada...dari ini...dari...BKN, BKN sudah mengeluarkan pedoman tentang analisis jabatan...Eselon I bunyinya seperti ini...Eselon II bunyinya seperti ini...Eselon III...Eselon IV juga ada..Eselon IV kan pelaksana.. Jadi itu..itu semua sudah ada... sudah ada pedomannya.. cuma memang .. kita harus lebih aahhh...menjelaskan tentang masing-masing bagian..masing-masing seksi...masing-masing bagian itu harus diperjelas..itu aja..</p> <p>P : Jadi pada dasarnya masih pedoman bersifat umum ya Pak?</p> <p>N : Yaa</p> <p>P : Jadi belum khusus</p> <p>N : Belum</p>
	5. Sikap pegawai akan analisis jabatan	<p>P : Bagaimana menurut Bapak sikap para pegawai tentang analisis jabatan ini</p> <p>N : Sikap pegawai...saya kira harus... semua pegawai harus ber..berpikiran dan juga melakukan sesuai dengan analisis jabatan ... sebenarnya analisis jabatan harus dilakukan oleh yang bersangkutan terlebih dahulu..Apa sich yang harus dikerjakan oleh dia dan melihat tugas dan fungsi dia..kita coba gali dari situ..harusnya mereka menyadari itu..Artinya setiap pegawai harus tahu tentang tugasnya apa..</p>
	6. Respon pegawai terhadap analisis jabatan	<p>P : Respon bagaimana Pak? Mendukung atau tidak</p> <p>N : Saya kira masing-masing pegawai..kemaren itu banyak juga yang banyak bertanya hal itu kepada saya... berarti respon yang positif pada dasarnya.. cuma dilaksanakannya atau belum tidaknya saya belum evaluasi lagi..tentang setiap pejabat membuat anjab atau mungkin sudah diserahkan ya? Belum... Berarti belum optimal</p>
	7. Pemahaman pegawai terhadap analisis jabatan	<p>P : Pemahaman... pegawai akan analisis jabatan ini bagaimana Pak?</p> <p>N : Kalo dari kemaren pengarahannya... kayaknya belum banyak yang paham</p> <p>P : Jadi belum yaa pak</p> <p>N : ini belum panduannya...kalo substansinya... mungkin mereka sudah paham...tetapi untuk dibenarkan ..dijadikan sampai anjab itu..mungkin belum..belum...</p>
2.	<b>Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan</b>	
	1. Penempatan yang belum berdasarkan analisis jabatan	<p>P : Sejauh ini kan sudah banyak penempatan pegawai seperti mutasi, promosi..itu kan bagian dari penempatan namun karena analisis jabatan dengan nomenkatur yang baru blm ada....maka belum sesuai dengan analisis jabatan...menurut Bapak bagaimana ?</p> <p>N : Haa..iya...sebenarnya kita sudah mencoba menggiring kepada... analisis jabatan..dengan sistem kerja yang sistemik...karena gini setiap fungsi dari setiap seksi atau setiap bidang ...itu berkaitan dengan fungsi yang lain .. maka penyelesaian pekerjaan harus dengan sistemik.. terprogram.. terkoordinasi..nah ini sedang kita</p>

		<p>inikan..sedang kita sosialisasikan..sedang kita realisasikan....dan keliatannya sudah menampakkan...aahhh..masing-masing fungsi berkoordinasi... bekerja sama..keliatannya begitu...Kalo di Direktorat Informasi yaa..</p>
2. Kesesuaian penempatan dengan kebutuhan Direktorat terkait	<p>P : Jadi menurut Bapak penempatan pegawai yang selama ini sudah dilakukan kepegawaian sudah sesuai belum dengan tupoksi atau kebutuhan Direktorat Informasi HAM?</p> <p>N : Belum...jadi begini...aahhh kita kan melihat kompetensi pegawai..setiap pegawai mempunyai kompetensi dan spesialisasi masing-masing...nah mungkin harus ada rotasi..karena ada beberapa seksi yang tidak tepat penempatannya tapi itu merupakan hal yang wajar.. karena tidak semua orang tahu tentang kompetensi seseorang..sementara sistem penempatan itu masih terpusat..di Departemen walaupun itu ada usulan dari Direktorat Jenderal..Nah Direktorat Jenderal ini kalo saya melihat... belum bisa mengkoordinasikan..nah mungkin masa-masa mendatang akan lebih fokus.. lebih bisa mengkoordinasikan tentang pejabat atau pegawai tersebut...punya kemampuan apa...</p> <p>P : Jadi penempatan pegawai khususnya Direktorat Informasi HAM belum tepat ya Pak ?</p> <p>N : Belum tepat...Belum tepat sasaranlah</p>	
3. Komposisi pegawai thdp Kebutuhan Tupoksi Direktorat	<p>P : Kira-kira pegawai yang ada sudah mendukung tupoksi belum Pak..Tupoksi dari Direktorat Informasi HAM?</p> <p>N : Untuk secara keseluruhan..memang kita masih ada hambatan kompetensi yaa..tapi secara bagian-bagian tertentu sudah ada yang pas.. jadi tapi.. secara keseluruhan masih harus ada perubahan..karena memang..apalagi Direktorat Informasi yaa..Direktorat Informasi itu mempunyai unit layanan umum..maka kompetensi HAM di unit layanan umum itu harus benar-bener kredibel.harus bagus..karena itu bisa menunjukkan mukanya dirjen.eh..mukanya direktorat jenderal.kalo disitu timpang..maka yang lain keliatannya bagus..maka bopeng...jadi memang Direktorat Informasi ini ..orang-orangnya harus mempunyai kompetensi yang bagus</p>	
4. Kesenjangan kualifikasi pegawai yang ada dengan kualifikasi yang dituntut	<p>P : Walaupun analisis jabatan belum diterapkan sesuai dengan nomenkaltur yang baru ..Analisis jabatan itu kan terdiri dari deskripsi jabatan (tugas, kewajiban dan tanggung jawab) dari jabatan itu sendiri dan kualifikasi SDMnya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan jabatan itu..Sejauh ini menurut Bapak ada kesenjangan atau tidak..untuk orang-orang yang menjabat sekarang..antara kualifikasi SDM yang ada dengan kualifikasi yang dituntut?</p> <p>N : Masalahnya begini, Kita ini mempunyai SDM tentang HAM masih minim..artinya spesialisasi pendidikannya...Di direktorat informasi cuma ada satu ya... ian? Ya Cuma ada satu..ian doang..nah sementara itu kita membutuhkan orang yang mempunyai kualifikasi spesialisasi bidang HAM yang banyak..Nah jadi kondisi itu mempengaruhi kinerja..karena gini..yah itu</p>	

		<p>tadi..kalo di website secara teknologi informasinya ok..kita punya orang-orang yang sudah mempunyai spesialisasi di bidang itu...di Help Desk itu kita masih minim...malah disitu sekarang ini bukan orang diduduki yang punya spesialisasi di bidang HAM..mestinya itu di bidang HAM yang menduduki itu..karena apa...itu pelayanan umum..mungkin kalo yang dibidang-bidang lain...seperti di perpustakaan ataupun di analisis evaluasi dan pelaporan itu mungkin bisa lah, tapi itu harus ditunjang oleh orang-orang yang...artinya bisa sharing nantinya..tapi pada saat di help desk itu tidak bisa sharing karena itu langsung dia...komunikasi langsung..nah itu bedanya..kalo yang lain masing bisa disharingkan.. artinya masih bisa dibicarakan..nah maksud saya unit langsung ini tidak bisa ditaro oleh orang yang tidak mempuni di bidang HAM..itu... jadi kita harus mempunyai pemikiran seperti itu...karena dia langsung..komunikasi langsung..makanya disini.. barusan saya bicara dengan Bu Dirjen..Bu saya minta disitu ditempati orang lulusan S2 HAM..alasan saya seperti itu dan keliatannya Bu Dirjen sudah setuju...kalo masalah di...ada ..kita punya unit...layanan umum ada dua... satu website.... satu helpdesk.. Website sudahlah disitu ada tiga yang cukup bagus..(Hendy..Oliv dan nanti ada Aman)... ini udah baguslah..tapi di Help Desk mungkin nanti kita ambil satu orang..jadi kita harus ada priorities..ada prioritas program ..yang bisa mendukung</p>
	5. Penempatan pegawai dan Pendidikan dll	<p>P: Jadi menurut Bapak latar belakang pendidikan, pengalaman harus dilihat ya Pak dalam penempatan? N: Ooh iya..iya...</p>
	6. penempatan pegawai yang belum sesuai analisis jabatan	<p>P: Saran Bapak untuk penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan..seperti saya liat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) misalnya backgroundnya accounting, keuangan tapi tidak ditempatkan di Keuangan..Saran Bapak ? N: Sepertinya harus sesuai dengan spesialisasinya...aahh seorang S2 HAM harus membidangi khusus...memang kita semua membidangi HAM tapi harus ada prioritas...mana yang harus ..seorang accounting harusnya ditempatkan di keuangan...jangan seorang sarjana HAM ditaruh di keuangan..yaa kan nga... yaa harus accounting yang disana..trus kebanyakan kan disini sarjana hukum, nah sarjana hukum... karena terlalu banyak ditempatkan di Yankomas..utamakan dulu Yankomas karena berkaitan dengan hukum..baru setelah disana udah full baru kemudian ke bagian yang lain..Sarjana Pendidikan ya di Penguatan lah karena pekerjaannya..jangan sarjana pendidikan di Kepegawaian..Nga bener itu..kalo kita mau profesional yaa harus seperti itu</p>
	7. Prosedur penempatan pegawai	<p>P: Di Ditjen HAM ada nga pak prosedur penempatan pegawai N: Sebetulnya ada..Baperjakat..Tapi belum dijalankan</p>

# TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 3 : Direktur Kerjasama HAM

Tanggal : 27 Mei 2009

Jam : 16.05 - 16.55 (50 menit, 25 detik)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pelaksanaan Analisis Jabatan	
	1. Analisis Jabatan di Ditjen HAM	<p>P : Untuk analisis jabatan sendiri di Ditjen Perlindungan HAM dengan nomenklatur yang lama sudah dilaksanakan namun karena Ditjen HAM mengalami perubahan orta masih disesuaikan dengan nomenklatur yang baru. Nah menurut Bapak dengan perubahan Orta tersebut dan penyusunannya, menurut Bapak gimana.. apakah memang perlu disesuaikan..dengan membuat penyusunan anjab yg baru</p> <p>N : Yaa saya kira dengan adanya orta yg baru..ya...sebetulnya...mau tidak mau itu ada perubahan disana sini .. dengan orta yang baru nampaknya memang diupayakan agar penanganan khususnya di Direktorat Kerjasama...ehh..penanganan kerjasama dengan berbagai pihak itu bisa lebih difokuskan lagi...seperti kerjasama dalam negeri, kerjasama luar negeri, legislasi dan harmonisasi dan instrumen hom...Nah memang kalo dilihat eh...secara keseluruhan..ehh.. tugas pokok dan fungsi dari Direktorat Kerjasama itu tidak jauh berbeda dengan yang lalu...dengan sebelum adanya orta yang baru..</p> <p>P : Jadi tidak mengalami perubahan yang secara signifikan ya Pak ?</p> <p>N : Tidak...mengalami perubahan yang signifikan..tetapi mungkin menurut saya berusaha lebih fokus... karena Direktorat Kerjasama memang...namanya kerjasama.. kerjasamakan ..lebih banyak menggali kemungkinan-kemungkinan kita bekerjasama ..apakah dengan berbagai lembaga di dalam negeri, lembaga pemerintah, non pemerintah.. civil society apapun kelembagaannya dengan kita...dengan pihak luar negeri juga begitu...apa yang dilakukan sekarang dengan orta yang sebelum berubah juga sama ...kita tetap melakukan upaya-upaya agar kerjasama luar negeri dapat terus meningkat.. baik dengan negara sahabat maupun dengan berbagai organisasi-organisasi... dan memang yang agak lain disini adalah legislasi dan harmonisasi..ini memang.. bunyinya sich sudah lain ya...yg satu kerjasama-kerjasama tp yg ini tidak ada kata kerjasama..tapi memang kalo dilihat dari substansi..ehh..substansi dari apa yang dilakukan subdit legislasi dan harmonisasi..ini sebenarnya sarat dengan kerjasama..karena kalo kita berbicara harmonisasi kita kan harus banyak melakukan langkah-langkah..ehh koordinasi dengan berbagai lembaga yang terkait...contohnya kan perda... harmonisasi perda...kalo kita ingin agar perda-perda di</p>

		<p>seluruh Indonesia ini tidak bermasalah..artinya selalu semuanya bernuansa HAM , itu tidak bisa begitu saja diciptakan kalo subdit ini tidak bisa menciptakan kerjasama..dengan lembaga2 yang ada.....dengan daerah, apa namanya pemangku kepentingan, dalam melihat kemudian menyusun...dan memproses.. apakah itu sifatnya raperda...disini harus ada harmonisasi raperda dan evaluasi perda...dan tampaknya...masalah ini tidak mungkin tercapai kalo kita tidak melakukan sosialisasi karena banyak perda-perda yg saya lihat..ehh.. yang.. yang bertentangan dengan HAM..ehh..tapi sebetulnya perda itu harus memang dibuat sesuai dengan kondisi masing-masing daerah.. tapi tidak berarti bahwa hal-hal yang bersifat umum..hal-hal yg universal tidak bisa diterapkan disitu..jadi ini proses yang terus berjalan..contohnya juga seperti dalam rangka penyusunan naskah akademik, tanpa adanya kerjasama dan koordinasi yang baik atau instansi sulit bagi subdit ini untuk bisa mencapai hasil yang memuaskan, sekarang berbicara instrumen... instrumen kan banyak, instrumen HAM kan banyak sekali..tetapi memang..ehh yang penting adalah ICCPR ..jadi International Covenan on Civil Political Right...kemudian ICECR.. International Covenan on Economic Cultural Rights.. ini memang soko guru dari semua..ehh..instrumen HAM tapi juga ada instrumen yang lain, selain ini yang penting, kita sudah meratifikasi enam konvensi ditambah satu ILO, jadi kovenan kita sudah cukup baik ...cuma sekarang masalahnya bagaimana sich implementasi dari konvensi atau kovenan yang sudah kita ratifikasi dan sudah diundang-undangkan ke dalam undang-undang kita..hampir semua sudah diundangkan..nah tugas subdit ini memang yang harus terus menerus bisa memantau dan melakukan sosialisasi sebetulnya, mengenai upaya-upaya agar bisa mencapai eehhh..apa namanya kemajuan ataupun tingkat...tingkat-tingkat kemajuan...kemajuan dan perlindungan di bidang tertentu ini, sesuai dengan kovenan-kovenan yang sudah kita ratifikasi ..ini tidak mudah..tidak mudah.. dan instrumen ini memang harus bekerjasama dengan.. yang dekat, dengan monitoring dan pelaporan yang ada di info..informasi.. karena yang sangat dekat..jadi harus ada kerjasama...antara luar kalo kerjasama luar negeri saya kira sudah jelas.. ya luar negeri.. dengan dalam negeripun tidak sulit kita bisa menduga dan menjelaskan tentunya kerjasama yang dilakukan adalah kerjasama antar instansi dalam negeri dan stakeholder..pemangku kepentingan dan lain-lain yang terkait</p>
	<p>2. Hambatan dan kendala dalam penyusunan analisis jabatan</p>	<p>P : Kembali ke analisis jabatan pak.. Menurut Bpk untuk dengan nomenkatur yang baru ada hambatan dan kendala tidak Pak dalam penyusunan anjab yang baru  N : Disini lebih banyak ..ke masalah..ke apa ya..ehh..banyak perbedaan persepsi mengenai analisis jabatan ini...ada versi BKN..ada versi MenPan gitu ya sehingga kita menjadi rancu..menjadi bingung..mana yang harus dimasukkan..contohnya seperti..ambil contoh yg kemarin dibahas secara mendalam...subdit kerjasama luar negeri, kerjasama luar negeri itu banyak sekali sebetulnya yang dilakukan tetapi kalo</p>

		<p>sesuai dengan anjab yang diinginkan itu hanya membuat TOR, padahal kerjasamanya banyak.. bukan hanya itu, bukan hanya buat TOR, nah itu bagaimana? karena kalo sesuai dengan DIPA yaa ..yaa..memang seperti itu ya.. tapi kita kan tidak hanya melakukan kegiatan itu..kita misalkan mengadakan workshop..kemudian diskusi..kemudian juga mengadakan rapat-rapat dengan berbagai instansi..juga melakukan pendekatan-pendekatan dengan kedutaan-kedutaan negara asing yang ada disini..dan itu cukup banyak..nah disini ehh agak sedikit sulit utk merumuskan.. jadi yang pasti yang mana sich.. apakah semua kita tulis dalam analisis jabatan itu ataukah terbatas atas apa yang tertulis sesuai dengan DIPA Anggaran</p> <p>P : Jadi sejauh ini masih ada perbedaan pendapat ya Pak antara BKN dengan kita yaa Pak?</p> <p>N : Eehee masih ada.. Modelnya BKN dan Modelnya MenPan.. tapi memang itu bisa di...dibedakan..kalo MenPan itu kan analisis jabatan yang lebih.. eh..mungkin remunerasi..atau ada uangnya disitu.. tapi kalo BKN kan lebih ke anu ya..apa namanya ..yaa sesuai dengan kenyataan yang ada.. yang dilakukan.. jadi lebih ke aspeknya kepegawaian..beda..apa namanya.. beda dengan Menpan..nah seperti yang kemaren itu dilaksanakan.. apa saya kebalik ya...apa MenPan itu yang remunerasi atau yang BKN itu untuk kepegawaian... artinya dengan analisis jabatan itu kan kita tahu apa sich yang dilakukan sehari-harinya..jadi yang ada di masing-masing unit yang ada..dari seluruh direktorat..untuk sekretariat... sehingga dengan analisis jabatan itu bisa diketahui seberapa besar sich kinerja masing-masing dan juga nanti akan keliatan...apakah sudah sesuai dengan tupoksi atau..yaa..memang.. perlu ada suatu upaya sekali lagi.. melihat lagi, apakah sudah pas atau belum karena waktu kita mengisi analisis jabatan masih ada disana sini ada keraguan..bener apa nga...kita buat sich semuanya tapi masih ada keraguan.. kita buat semua tp itu ada keraguan apakah sudah sesuai atau belum</p> <p>P : Jadi dari acara kemaren belum ada satu pendapat</p> <p>N : Belum..menurut saya belum...perlu ada tindak lanjut sehingga tidak ada kebingungan, jadi dari semua yang mengisi tidak ada kebingungan</p>
	<p>3. Sosialisasi Analisis Jabatan</p>	<p>P : Menurut Bapak sejauh ini sosialisasi tentang analisis jabatan bagaimana Pak ? sudah cukup atau masih terus disosialisasikan?</p> <p>N : Kalo menurut saya perlu diteruskan ya, karena yaa kalo kita mesti mengisi sesuatu ya, kalo masih ragu-ragu berarti kan belum yakin atas apa yang ditulis, berarti kita perlu mendapatkan pencerahan lagi gitu ya..saya tidak tau kalo hal-hal yang seperti ini tentunya hal ini sekretariat Ditjen yang akan berperan, yang akan mengundang dari pihak-pihak terkait untuk melakukan pencerahan lagi</p>
	<p>4. Pedoman Analisis Jabatan</p>	<p>P : Kalo dengan nomenklatur yang baru..untuk Direktorat Kerjasama belum ada suatu pedoman analisis jabatan yaa Pak ?</p> <p>N : Keliatannya belum ada ya..jadi sepanjang yang saya lihat belum ada, jadi kita baru tahu justru pada saat ada acara-acara analisis jabatan itu, pada saat itu, pada saat kita diundang mendapat penjelasan dari BKN, nah baru ketahuan dan itu menurut saya sich dah sesuai dengan</p>

		<p>kesepakatan bahwa dari workshop analisis jabatan perlu ditindaklanjuti kembali gitu yaa..seperti kemaren kan analisis jabatan hanya untuk eselon II dan III, mungkin kedepan juga untuk eselon IV, karena eselon IV juga penting kan disini untuk menunjang pekerjaan Direktorat kan, Direktorat kan tanpa eselon IV nga bisa jalan, saya kira perlu..mereka perlu diberikan pencerahan, jadi secara terus-menerus dan menyeluruh..tidak sekali-sekali dan yang lengkap.. misalnya sekarang ada.. besok tidak ada lagi..nah itu terserah..pokoknya harus rutin ya sampai kita dapat suatu formula analisis yang yakin, kalo perlu mmg ada..perlu ada masukan, perlu ada perbaikan misalnya dalam penyusunan analisis ..itu bagus juga sich,untuk lebih fokus, atau lebih untuk menunjang pekerjaan..jadi sesuai, tidak bertentangan</p> <p>P : Seperti yang bapak bilang kan bahwa dengan nomenkaltur yang baru, Direktorat Kerjasama tidak mengalami perubahan yang signifikan, kira-kira utk sementara apakah mungkin pedoman yang lama masih bisa dipakai dulu ?</p> <p>N : Yang lama..yaa sebetulnya intinya juga sama seperti misalnya kerjasama antar negara, subdit itu ada dalam nomenklatur yang lama</p> <p>P : Untuk Direktorat Kerjasama sebetulnya pada Subdit apa yang berubah ya Pak?</p> <p>N : Tempatnya pak anu..Pak Agus..Legislasi dan Harmonisasi..kan dulu nga ada kan? Kan dulu adanya kerjasama antar negara, trus kerjasama apa lagi..kalo dulu kerjasama dalam negeri, yaa kalo subditnya sich tetap empat yaa..</p> <p>P : jadi tetap empat ya Pak?</p> <p>N : Iyaa empat</p> <p>P : Jadi yang berubah cuma satu subdit ya pak ?</p> <p>N : Eheh..legislasi dan harmonisasi</p>
	<p>5. Sikap pegawai akan Analisis Jabatan</p>	<p>P : Sejauh ini sikap para pegawai mengenai pelaksanaan analisis jabatan, penyusunannya bagaimana Pak ?</p> <p>N : ehh.. sebetulnya mereka antusias ya..antusias sekali untuk mengisi karena mereka juga ingin jelas, apa sich yang menjadi tanggung jawab, yang harus dipikul, oleh staf yang membidangi ini sesuai dengan jabatannya, penting dipakai sebagai landasan, jadi menurut saya penting sich.. jadi mereka antusias</p>
	<p>6. Respon Pegawai terhadap Analisis Jabatan</p>	<p>P : Jadi kalo dilihat reponnya positif ya Pak ?</p> <p>N : Positif..ya responnya positif</p>
	<p>7. Pemahaman Pegawai terkait Analisis Jabatan</p>	<p>P : Tentang analisis jabatan sendiri, pemahaman para pegawai sejauh mana Pak ?</p> <p>N : Kalo dilihat per Subdit mereka sudah..kalo dipersentasikan gitu ya..mungkin mereka 80% sudah menjawab benar</p> <p>P : Untuk tingkat Kasubdit ya Pak?</p> <p>N : Iya..Mereka pemahamannya sudah cukup baik kalo menurut saya, jadi dari isian-isian yang dibuat menurut saya sudah sesuai dengan apa yang dilakukan</p>

		<p>P : jadi sudah memahami yaa Pak?</p> <p>N : Sudah memahami</p> <p>P : Untuk yang dilevel dibawahnya Pak?</p> <p>N : Nah untuk dilevel dibawahnya mungkin perlu ada peningkatan-peningkatan lagi ya karena memang.. eeh..kan tanggungjawab memang ada di level III, II, I lah..kalo IV mungkin lebih banyak melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diinstruksikan atasan.. jadi memang seharusnya atasannya..kalo atasannya sangat mendorong dan memberikan arahan-arahan untuk maju, saya kira untuk level eselon IV dan staf akan mengikuti gitu yaa</p>
8.	<p>Penempatan Pegawai berdasarkan Analisis Jabatan</p>	<p>P : Analisis jabatan itu kan suatu prosedur yang merinci jabatan itu yang terdiri dari uraian tugas, tanggung jawab dan kewajiban dan kualifikasi SDM yang dituntut untuk memangku jabatan tersebut. Nah untuk Direktorat Jenderal HAM belum membuat pedoman analisis jabatan sesuai dengan nomenklatur yg baru, jadi belum bisa dipakai, sedangkan analisis jabatan itu kan berfungsi untuk segala macam aktivitas MSDM Pak, salah satunya untuk penempatan pegawai, yang sebenarnya bisa dilakukan berdasarkan analisis jabatan...Menurut Bapak gimana Pak untuk penempatan pegawai yang belum berdasarkan analisis jabatan jadi berdasarkan apa?</p> <p>N : Kita melihat penempatan pegawai disini lebih didasari kepada kemampuan individual saja, bahwa penampilan atau performance dari masing-masing staf itu beda-beda dan selama beberapa waktu kita bekerja bersama-sama kan bisa dipantau , bagaimana prestasi A, B, C dan seterusnya, nah dasar itulah keliatannya yang dipakai untuk menempatkan staf itu dimana, jadi diperkirakan staf itu mempunyai kemampuan dimana, bila staf itu mempunyai kemampuan IT yang bagus.. dia ditempatkan di Informasi, seorang staf yang mempunyai kemampuan bahasa inggris yang bagus, dia ditempatkan di kerjasama, kemudian kalo seorang staf mempunyai kemampuan substansi dibidang misalkan wanita yaa ditaro di Yankomas, jadi lebih banyak kesitu..pertimbangan-pertimbangannya. jadi belum melihat kepada analisis jabatan yang dibuat, dan juga perlu dilihat bahwa kemampuan staf itu berbeda-beda, nah perbedaan inilah yang sesungguhnya menyulitkan untuk melakukan penempatan. Jadi prinsipnya bahwa... diusahakan, tidak ada penumpukan staf yang berprestasi didakan satu unit. Misalkan semua staf yang baik itu kita tarik di Direktorat Kerjasama, nah itu tidak, tidak begitu dalam sistem penempatan, diharapkan bahwa pegawai-pegawai atau staf yang berprestasi memiliki kemampuan yang khusus, kemampuan yang tinggi dan itu bisa dibagi.. merata, jadi sifatnya holistik dari satu Direktorat Jenderal, tidak per Direktorat. Nah saya mengharapkan sesungguhnya ke depan, analisis jabatan ini yang bisa dipakai untuk menempatkan seseorang, jadi ujung-ujungnya lagi bahwa analisis jabatan itu penting dan untuk menghindari confusing atau kebingungan dalam mengisi dan melaksanakan tugas-tugasnya, itu harus jelas. Kalo di Departemen kan ada prosedur kerja, itu harus diikuti, artinya program atau hal-hal yang harus dilakukan oleh masing-masing subdit atau masing-masing</p>

		<p>Direktorat yang tentunya berbeda dengan Direktorat yang lain, misalnya bicarakerjasama dengan Informasikan beda, itu lebih ke IT, jadi memang mereka semua didorong agar terjadi kemajuan dibidang IT, dikerjasama didorong agar kerjasama-kerjasama itu lebih baik, itu juga untuk kemajuan Direktorat Jenderal secara keseluruhan..memang kita tidak bisa menciptakan suatu sistem yang baik dengan seketika, pasti ada trial and error, itu pasti ada, tidak bisa langsung bagus</p>
	<p>9. Penempatan Pegawai dan Latar Belakang Pendidikan</p>	<p>P : Jadi menurut Bapak dilihat dari kemampuan atau performance dan juga dari pendidikan juga yaa Pak?  N : Iyaa, jadi latar belakang pendidikannya apa, trus pengalamannya apa, itu yang dilihat itu yang menentukan penempatan  P : Tapi saya lihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) masih ada penempatan yang belum sesuai dilihat dari latar belakang pendidikan yaa Pak? Tanggapan Bapak?  N : Yaa saya melihat..saya kira memang namanya Pegawai Negeri ya..umumnya kita dituntut sebagai generalis, serba bisa.. jadi bukan serba spesialis tapi generalis..nah seperti misalkan penempatan staf dibidang keuangan menurut saya setiap orang bisa belajar disana, bisa belajar disana asal diberi kesempatan  P : Seperti model diklat yaa..diklat keuangan atau bendaharawan ya Pak ?  N : Eeheh, iya diklat-diklat seperti itu atau short training untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan sebab tanpa itu untuk membangkitkan staf-staf yang khusus di bidang keuangan, kalo dilihat dari hasil diklat banyak kompetensi disitu, di keuangan..itu akan lebih baik, daripada ditempatkan disitu tapi nga bisa kerja disitu... kalo menurut saya sich kalo memang kita dituntut generalis yaa sudah... semua orang diberi kesempatan yang sama, tentunya ehh dilihat dari formasi, kan tidak semua orang bisa..oohhh semua disana, kalo formasinya nga ada ya nga bisa... yaa tetap harus dipilih, nah seperti disini subdit Kerjasama, Subdit kerjasama dituntut orang bisa berbahasa Inggris, tapi itu bukan berarti hanya orang yang bisa berbahasa Inggris saja yang dibisa ditempatkan disini, begitu ya..kita buka kesempatan kepada semua asal memang ada kemauan dari masing-masing staf untuk belajar, nah itu penting, kalo memang awalnya tidak mempunyai kemampuan dalam berbahasa Inggris yang baik, tapi dengan adanya kemauan dan juga ada dorongan dari pimpinan dan temen-temennya untuk maju dan dia juga mau maju, itu kan merupakan suatu potensi, jadi setiap orang itu bisa, tapi memang itu perlu waktu..perlu waktu, dan perlu kesabaran</p>

<p>10. Penempatan pegawai yang belum sesuai analisis jabatan</p>	<p>P : Menurut Bapak untuk penempatan yang belum sesuai gimana? Saran atau pendapat bapak?</p> <p>N : Yaa saya kira mungkin perlu apa yaa..diberi kesempatan kepada staf untuk mengikuti training-training, dengan adanya training-training kita kan tau track recordnya seperti apa, tau kemampuannya..yaa kalo kita menilai seseorang atau staf, itu kan tidak bisa hanya..misalkan..tolak ukurnya tidak hanya berdasarkan pendidikan, misalnya ooh dia itu lulusannya apa sich, kan nga hanya itu, ada faktor faktor lain yang perlu ditentukan... contohnya seorang pimpinan itu akan memilih anak buah, yang pasti yang bisa bekerja sama dengan dia, dalam arti bahwa stafnya akan patuh, loyal, kemudian juga diharapkan mau memberikan input-input yang positif kepada pimpinan, jujur misalkan, nah pasti pimpinan akan melihat dari itu kan, sekian banyak pasti akan dicari, didalam ehh bekerja bersama-sama itu pasti kelihatan, pimpinan pasti akan tahu..ooh si itu...si itu...mungkin cocok disini, mungkin cocok disini, nah jadi kedepan menurut saya sich lebih baik kalo, karena ini semuanya mempunyai kesempatan yang sama, yaa diberikan semacam training atau pelatihan atau apalah namanya sehingga kita tahu kemampuan dia tuch sampai dimana sich, karena kalo hanya dari perguruan tinggi..ehhh.. masih kurang.. bisa aja mungkin idenya bagus, dia mempunyai kemampuan dibidangnya baik, tapi begitu masuk ke permasalahan yang lebih jauh, kepribadian misalkan kurang loyal, atau mungkin sering membantah atau mungkin sering ngrumpi pimpinan, yaa kadang-kadang pimpinan juga bisa merasakan gitu ya, wah ini anak buah saya kok kayak begini, nah kemudian ditempat lain juga mendapatkan informasi kayak seperti itu, jadi susah untuk kita mau..menempatkan orang sefair mungkin jadi susah...membuat fair susah karena faktor-faktor itu. Nah itu menghilangkan faktor-faktor itu saya kira harus ditraining. Kayak kemaren waktu ada training bahasa, training Bahasa Indonesia karena banyak surat-surat yang dibuat tidak menggunakan kaidah bahasa Indonesia yang baik, itu kan juga merupakan suatu langkah untuk kemajuan</p>
<p>11. Kesesuaian Penempatan Pegawai dengan Kebutuhan Direktorat</p>	<p>P : Penempatan itu kan tidak hanya mutasi tapi juga promosi dll, nah penempatan pegawai yang sudah dilakukan kepegawaian sudah sesuai belum dengan kebutuhan Direktorat Kerjasama?</p> <p>N : Yaa saya sebagai orang yang dituakan di Direktorat Kerjasama tentu ingin melihat Direktorat yang saya pimpin lebih baik lagi dengan komposisi staf yang baik, baik dalam arti memang mampu, berprestasi dsb..tapi itu kan suatu hal yang idealis, jadi saya pun juga tidak bisa terlalu mengharapkan hal-hal yang lebih dari staf karena kemampuan..karena faktor-faktor kemampuan, misalkan bagaimana bisa saya menugaskan staf untuk bisa secara sempurna membuat draft sambutan dalam Bahasa Inggris yang baik, saya tentu tidak bisa memaksakan kepada staf untuk membuat karena memang dipaksakan pun nga bisa gitu yaa, jadi saya tentunya harus mencari solusi, jadi banyak hal yang sebetulnya begitu berhadapan dengan kemampuan staf, saya sudah katakan...saya nga bisa berbuat apa lagi, kecuali</p>

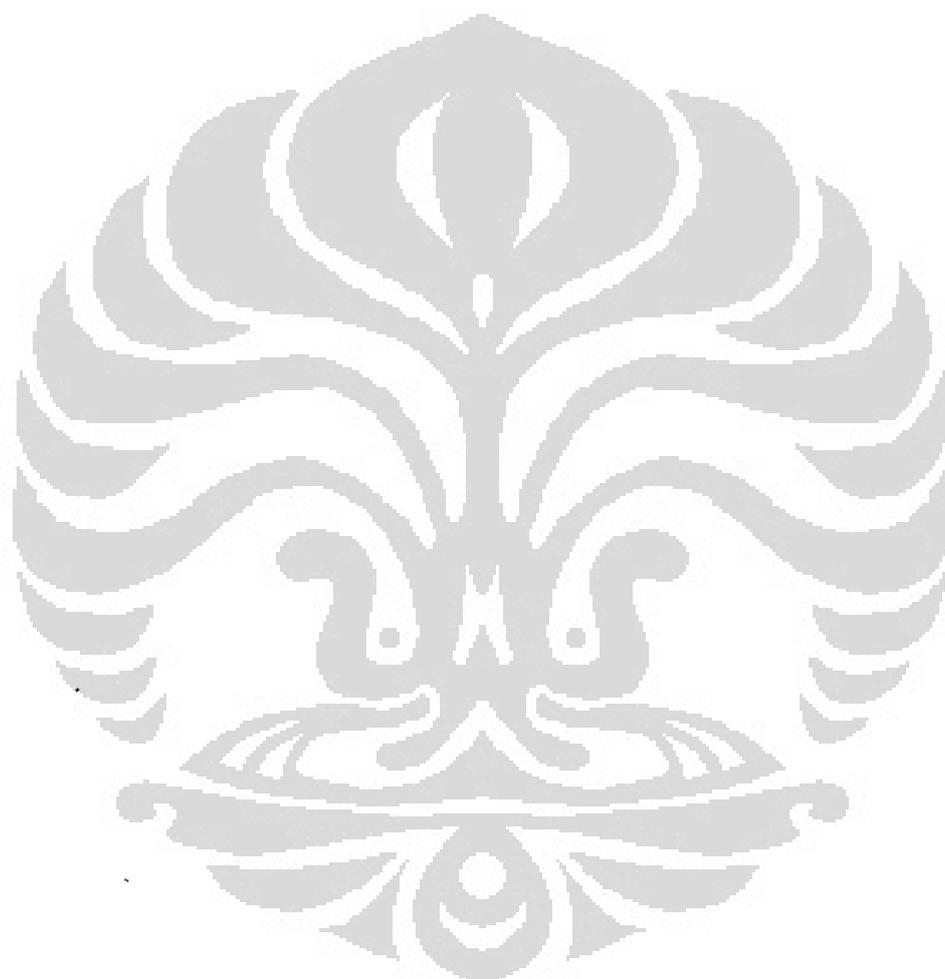
		<p>memang saya lakukan sendiri. Memang saya melakukan pembinaan sich supaya dia bisa juga tapi kan perlu waktu</p> <p>P : Kalo dari kepegawaian Pak ?</p> <p>N :Kepegawaian sebenarnya bisa membina juga, memang tugas kepegawaian pembinaan yaa, misalnya begini, pembinaan itu kan bisa ...dilakukan dengan eeehh..misalkan untuk absen..absensi tidak bisa dilakukan disitu, jam sekian dia harus datang, jam sekian dia baru bisa pulang, kepegawaian sebenarnya bisa mengontrol dan tidak harus Direktorat, jadi bisa dua-duanya mengontrol, karena ada staf yang datang pagi, trus ditengah ilang, diakhir ada lagi, atau misalkan dia tidak masuk atau bolos tapi karena diabsensi itu masih terbuka, dia masih bisa melakukan perbaikan-perbaikan misalkan, jadi memang perlu ada pembinaan.. itu dari segi absensi, nah dari segi-segi yang lain saya kira, bisa yang sudah terpola kan adalah pendidikan berjenjang, di Departemen itu kan atau instansi pemerintah kan ada Adum, Spama atau apa lagi yah, dengan banyak yang ikut disitu saya kira itu juga upaya untuk mendorong kompetisi diantara staf dan juga menurut saya ada juga baiknya kalo rekrutmen itu juga melihat potensi didalam dulu..misalnya begini ooh ada eselon III yang kosong, kita lihat kira-kira siapa sich yang bisa cocok disitu, kalo misalkan dari staf bisa didorong dan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada kenapa tidak..gitu yaa, tapi kalo tidak ada yaa terpaksa dari luar, kan gitu, sekarang kan ribut outsourcing-outourcing kan, itu kan karena, kenapa itu menjadi masalah, karena memang tidak ada SDM yang diperlukan sesuai kriteria itu tidak ada, akhirnya outsourcing, tapi mereka yang merasa disisihkan kan ribut, jadi hal seperti itu yang harus diperhatikan, khususnya oleh kepegawaian</p> <p>P : Jadi menurut bapak untuk saat ini penempatan pegawai di Direktorat Kerjasama sudah tepat atau belum?</p> <p>N : Mungkin istilahnya bukan sudah tepat atau belum, tapi belum sempurna, jadi yaa...tapi saya bisa sich memanfaatkan staf yang ada tapi belum sempurna hasilnya ya...</p> <p>P : Tapi sudah mendukung pelaksanaan dari Tupoksi Direktorat Kerjasama Pak, komposisi pegawai yang ada?</p> <p>N : Dukungan minimal saya kira sudah ada, saya tidak bicara dukungan maksimal tapi dukungan minimal sudah ada, sudah bisa bergerak, sudah bisa berjalan</p>
--	--	---

<p>12. Kesenjangan Kualifikasi SDM yang ada dengan Kualifikasi yang dituntut dari suatu Jabatan</p>	<p>P : Menurut Bapak ada atau tidak kesenjangan kualifikasi pegawai yang ada di Direktorat Kerjasama dengan kualifikasi yang dituntut dari jabatan yang ada ?</p> <p>N : kesenjangan..mungkin ada ya...saya kira ada</p> <p>P : Seperti Direktorat Harmonisasi dan Legislasi kan sepertinya tugas atau tupaksinya cukup berat ya Pak seperti yang Bapak katakan, seperti memantau raperda dan lain-lain, itu kan tugas jabatan dengan kualifikasi SDM yang ada sekarang ada kesenjangan atau tidak Pak ?</p> <p>N : saya melihat..ada yaa , kalo dipersentase berapa persen yaa..</p> <p>P : Signifikan atau tidak Pak ? atau masih wajar</p> <p>N : Yaa untuk beberapa subdit sich cukup signifikan sich, menurut saya yaa memang belum pas, tapi jangan sampe ada indikasi atau dugaan bahwa kita hanya sebagai EO..Event Organizer tapi pelaksanaan-pelaksanaan dari event itu tidak mempunyai pemahaman yang lebih dari masalah-masalah yang ditangani, jadi misalnya kita mengadakan acara apa-acara apa tapi staf kita ini kurang berperan, nga berperan, saya justru ingin mereka lebih berperan mulai dari Kasubditnya dan kepala seksinya. Berperan itu tidak bisa begitu saja diciptakan kalo masing-masing itu juga tidak berusaha untuk menambah ilmu, yaa dalam hal ini yaa banyak membaca karena masalah HAM itu tidak bisa langsung dipahami kalo kita sendiri tidak berusaha untuk menggali, menggali dalam hal ini harus membaca, harus melihat-lihat lagi dari suatu masalah kan bisa melihat masalah yang lain, sehingga ada pemahaman dari masalah-masalah itu, kita pada umumnya demikian, kita membaca sesuatu tetapi tidak mencatat sesuatu, jadi membaca..set...set...ilang udah lupa.. beda kalo kita memang membaca tapi ditulis ehkk misalkan intisarinnya dan ada interaksi antara pikiran kita dengan apa yang dibaca, maksudnya interaksinya dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan, jadi ada 4 (empat) W,1 (satu) H itu ya, nah itu kalo dengan demikian menurut saya akan nyantol daripada baca mengenai ehk tentang hak sipil dan politik, itu dibaca terus dan sampe selesai..trus udah..udah..tidak ada catatan apa-apa, beberapa lama kemudian kita coba mengingat, nga ada.. lupa, jadi itu upaya-upaya untuk lebih meningkatkan pemahaman, apa yang harus kita lakukan, kalo kita ingin lebih memahami yaa seperti itu..sehingga tidak hanya jadi EO aja, Ibu Dirjen kan suka bilang begitu, kita ini harus bisa, jangan hanya panitia-panitia penyelenggara aja, jadi juga mengetahui substansi permasalahan apa tentang sesuatu yang di laksanakan, jadi itu harus diperhatikan.</p>
---	--

<p>13. Pentingnya pemahaman akan deskripsi jabatan</p>	<p>P : jadi mungkin disamping kualifikasi kompetensi SDM yang dituntut dari SDM, juga penting pemahaman akan tupoksi jabatannya yaa Pak, atau deskripsi jabatannya ya Pak?</p> <p>N : Yaa itu penting..ehhe, yaa betul...ada baiknya pemahaman tupoksi berdasarkan apa yang ada di ORTA yaa tapi menurut saya pemahaman apa yang harus dilakukan itu kan tidak hanya itu, tapi juga pemahaman yang menunjang apa-apa yang harus dilakukan sesuai deskripsi yang ada, karena kalo kita mau menulis sesuatu tanpa kita tahu latar belakang sesuatu itu apakah membaca atau menulis dokumen atau apa, kan nga mungkin, jadi tetap diperlukan upaya-upaya terus untuk menggali gitu ya sehingga akan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh jabatan itu sehingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsi itu bisa tercapai karena walaupun bagaimana kalo kita tidak tahu apa yang harus dilakukan juga tidak akan bisa berjalan. Kalo kita bica sepuluh hak dasar misalkan apa sich hak dasar itu, karena pengertian hak dasar itu luas, ada versinya UU no 39 thn 1999, ada versinya rencana pembangunan jangka panjang, jadi pemahamannya harus banyak sehingga kalo kita berbicara sepuluh hak dasar asasi manusia ya kita ke UU no 39 tahun 1999, tapi kalo kita berbicara pembangunan, kemiskinan mungkin ada di RPJM..jangka panjang..bisa dilihat disitu, jadi dari pemahaman-pemahaman itu langsung nyantol dan juga mungkin Ditjen HAM ini kan sekarang lebih banyak berinteraksi dengan pihak-pihak diluar ya itu juga perlu dipahami ya, kita bekerja sama dengan pihak-pihak asing bukan sekedar kerjasama, tapi juga ingin memperoleh sesuatu dari kerjasama itu, untuk kemajuan kita sendiri, jangan sampai kerjasamanya banyak tapi kita nga dapat apa-apa. Sekarang ini kan banyak ehh negara asing yang bekerjasama dengan Indonesia dan nilainya cukup tinggi, cukup besar tapi kenapa kita selalu benefitnya kurang, karena kita kurang detail, jadi misalnya kita bicara tentang MOU, agreement kita harus detail, perhatikan karena kalo nga kita akan dibodoh-bodohin, kita hanya dipakai sebagai lahan, anggarannya berjuta-juta dollar tapi kembali lagi kepada mereka karena kita kurang melihat pertama kali pada agreement, MOU, atau technical agreementnya</p> <p>P : Jadi perlu seorang pegawai atau SDM yang memahami benar tupoksi dari kerjasama terutama dalam bekerjasama dengan pihak asing yaa Pak ?</p> <p>N : Iya itu perlu dan penting, jadi di kerjasama itu apa sich..ohh ini..ini... harus banyak baca, bagaimana kita memperoleh pengetahuan kalo kita tidak membaca, yaa menurut saya tidak harus banyak membaca yaa, tapi bisa juga dengan radio, TV, dengan media-media lain, jadi ada upaya untuk memahami itu dan saya melihat staf disini masih kurang, masih harus bisa didorong untuk maju lagi, jadi sebagian besar waktu jangan dipakai untuk kumpul-kumpul, ngobrol, ok baca koran boleh tapi jangan the whole day baca koran tapi ada upaya-upaya untuk pengetahuan terutama dibidang HAM, yaa sesuai dengan tugas kita, yaa kita harus baca materi-materi mengenai HAM, apalagi HAM kan menjadi primadona didalam hubungan internasional atau intern, dalam</p>
--	--

		<p>negeri domestik juga, jadi ini mesti kita manfaatkan karena sekarang ini kan kita..dulu yang selalu kita agung-agungkan pembangunan material, gedung, jalan dan lain-lain, tapi sekarang sudah mengarah kepada SDM, ternyata pembangunan tidak bisa berjalan tanpa SDM yang baik, kalo hanya bangun gedung bisa aja gampang tapi begitu kita membangun manusia yang seutuhnya yang sudah, harus dari awal. Kadang-kadang saya membayangkan ada generasi yang hilang karena sebagian generasi mudanya tidak bisa diharapkan misalkan banyak hura-hura, tawuran, narkoba, minuman keras dan lain-lain sehingga, kemiskinan juga menciptakan generasi-generasi yang hilang, generasi-generasi yang hidup dijalan dari kecil sampe dewasa..sampe akil baliq, sampe usia tanggung hidupnya dijalan, jadi bagaimana bisa mengharapkan bangsa ini bisa maju kalo generasi mudanya seperti itu, dijalan kan bisa minta-minta, bisa ngamen, bisa narkoba juga, bisa pemakai, bisa pengedar juga jadi distributor atau kurir narkoba dan sebagainya, jadi sebagian besar waktunya dipake untuk itu, nah itu kan kemiskinan, saya kira nga ada orang yang mau hidupnya seperti itu kalo bukan krn kemiskinan, ini juga tugas pemerintah, tp pemerintah juga tidak bisa melakukan sendiri tanpa dukungan, jd jangan menuntut hak tapi juga kewajiban, kalo seperti Amerika bilang jadi jangan tanya apa yang sudah diberikan negara untuk anda, tapi apa yang sudah anda lakukan untuk negara</p> <p>P : Jadi pada dasarnya SDM itu penting ya Pak?  N : Yaa penting sekali  P : dan juga mungkin cara mengelolanya ya Pak?  N : Yaa, smua itu kan berawal dari keluarga yaa..artinya berusaha membina keturunannya, ayah dan ibu memperhatikan pembinaan pendidikan anak dengan baik, saya kira kedepannya juga baik, memang itu perlu ada upaya keras yang terus- menerus, sekarang bagaimana anak yang dilahirkan dari keluarga yang miskin, hidupnya di bantaran sungai, hari ini makan, besok nga...itu yang perlu kita bantu, mereka nga bisa kita tanya sumbangan apa yang sudah diberikan kepada negara, wong buat hidup aja susah.</p>
	<p>14. Prosedur penempatan pegawai</p>	<p>P : Menurut Bapak di Ditjen HAM ada prosedur penempatan pegawai tidak pak dalam memutuskan dimana seseorang ditempatkan ?  N : ada, Baperjakat ...tapi tidak selalu  P : Siapa aja pak yang masuk dalam Baperjakat?  N : Baperjakat itu Para Eselon II, ada juga rakor..  P : Rakor?  N : Iya..kalo rakor itu Ibu Dirjen dan Para Eselon II, keputusan terakhir di Ibu Dirjen  P : Jadi Pimpinan tinggi juga terlibat ya Pak, ada faktor pimpinan juga  N : iyaa ada</p>

15. Promosi pegawai yang kurang memenuhi ketentuan promosi	P : Pendapat Bapak ada penempatan dalam hal ini promosi yang kurang memenuhi salah satu persyaratan atau ketentuan untuk promosi Pak ? N : bisa saja terjadi..Kompetensi, prestasi bisa diusulkan..faktor positif dari orang tersebut yang dilihat..artinya ketentuan itu bisa diabaikan..tidak ada masalah..
--	--



# TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 4 : Kepala Kepegawaian Ditjen HAM

Tanggal : 28 Mei 2009

Jam : 16.05 - 16.31 (26 menit 16 detik)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pelaksanaan Analisis Jabatan	
	1. Analisis jabatan di Ditjen HAM	<p>P : Untuk analisis jabatan sebenarnya sudah dibuat di Ditjen HAM atau belum Pak ?</p> <p>N : sudah...</p> <p>P : sudah ya pak...</p> <p>N : sudah...</p> <p>P : kalo ya kemaren itu.. bukannya masih ada penyusunan anjab pak?</p> <p>N : Yaa..tapi kan...sebelum ada struktur yang baru 2008... kan kita punya analisis jabatan yang 2007..nah karena 2008 ada perubahan nomenklatur beberapa direktorat, sehingga analisis jabatan menyesuaikan sehingga kemaren...tanggal berapa kita...menyusun? dibulan April ya..kita menyusun analisis jabatan disesuaikan dengan nomenklatur yang baru... itu sampai sekarang.. baru yang sudah selesai.. sudah Eselon II dan Eselon III saja...utk Eselon IV sedang digarap.. kemaren ..waktu pertemuan...tanggal berapa pertemuannya ya? tgl 12Mei..., 12 Mei</p> <p>P : Mungkin dengan nomenklatur yg lama sudah ya.. trus dengan nomenklatur yang baru mungkin penyesuaian kali ya pak</p> <p>N : Yaa.. disesuaikan..jadi dengan nomenklatur baru ini... sehingga anjabnya disesuaikan dengan nomenklatur yang baru... kecuali untuk sekretariat.. Sekretariat tidak banyak yang berubah... yang banyak berubah direktorat-direktorat...contoh seperti Bina HAM...Bina HAM kan jadi Penguatan...kan jauh sekali memang.. itunya disesuaikan...subdit-subditnya berbeda...</p>
	2. Hambatan dan kendala dalam penyusunan analisis jabatan yang baru	<p>P : Untuk penyusunan anjab yang baru ada hambatan dan kendala nga Pak ?</p> <p>N : Nga ada.. cuma...rasanya... kurang waktu aja tuch...waktu tiga hari itu rasanya masih kurang.. kalo hambatan tidak ada.. pembicaranya bagus.. tempatnya juga bagus..dananya mencukupi.. nga ada masalah sich</p>
	3. Pedoman anjab	<p>P : Jadi sebenarnya pedoman analisis jabatan sendiri untuk Ditjen HAM sudah ada atau belum pak ?</p> <p>N : pedomannya..?</p> <p>P : Yaa.. pedoman analisis jabatan..untuk nomenklatur yang baru..</p> <p>N : pedomannya.. pedomannya kita pake yang ada.. yang dari Departemen...</p> <p>P : Dari Departemen ?</p>

		<p>N : Dari Departemen itu trus kita bikin analisis jabatannya sendiri</p> <p>P : Setahu saya kan kalo utk nomenklatur yang lama udah ada...kita punya pedoman anjab...sesuai informasi dari kepegawaian sendiri...mungkin kalo yang nomenklatur yang baru..yang kemaren disusun itu bukannya buat pedoman yang baru pak ?</p> <p>N : kemaren anjabnya sendiri... pedomannya tetap pake pedoman yang dari BKN... (tanya pak Djaman).. Pak Djaman ? pedoman penyusunan anjab kan dari BKN ya?.. penyusunan anjab kan dari BKN?... (yaa..) yaa..tetap pake pedomannya itu... (pake yang lama juga)...mungkin pedoman itu saja... hanya berbeda anjabnya sesuai dengan strukturnya..</p> <p>P : kalo boleh tahu acara yg kemaren sebenarnya untuk apa ya pak? Yg kemaren tanggal berapa ya pak?</p> <p>N : tgl 14-17 April..</p> <p>P : itu kan tentang analisis jabatan</p> <p>N : ya itu kan ada dua kegiatan... kegiatan pertama binteknya...bimbingan teknis penyusunannya ...</p> <p>P : pengisiannya ya pak?</p> <p>N : nga satunya kan binteknya..cara-cara menyusun.. kedua praktek menyusun...dua kegiatan..sehingga..</p> <p>P : disesuaikan dengan nomenklatur yang baru ya pak?</p> <p>N : disesuaikan yang nomenklatur yang baru... bukan yang lama...lama kan dah nga berlaku lagi..yang kuning..pernah pinjem kan? Pernah? Nah itu...</p> <p>P : jadi mungkin pada dasarnya ..menurut Bapak ...dengan nomenklatur yang lama dengan nomenklatur yang baru ada perubahan yang signifikan tidak pak?</p> <p>N : oo berubah... jauh...</p> <p>P : Jauh ?</p> <p>N : iya donk ..itu direktorat-direktorat loh..</p> <p>P : untuk direktorat..</p> <p>N : Kalo untuk Sekretariat tidak masalah.. Direktorat kan...Direktorat monitoring evaluasi..dia jadi diseminasi...ya kan...? Pemenuhan Perlindungan jadi Yankomas... Yaa kan..yang agak mirip...mungkin dulu kan sistem informasi... sekarang informasi... Bina HAM... Penguatan...jauh lagi itu... jadi berubah signifikan... jadi memang harus disusun.. Kalo sekretariat tetep aja..kepegawaian..kepegawaian, PPL..ya PPL.. nga ada masalah</p>
	<p>4. Sosialisasi analisis jabatan</p>	<p>P :Sejauh ini untuk sosialisasi analisis jabatan kepada para pegawai bagaimana pak?</p> <p>N : Sosialisasi..ya melalui unitnya masing-masing...</p> <p>P : unit masing-masing</p> <p>N : iya anjab itu kan dilaksanakan di masing-masing.. analisis jabatannya sekretariat ya di Sekretariat...</p> <p>P : dari kepegawaian tidak ada ya Pak ?</p> <p>N : Sosialisasi...yang kemaren pertemuan itu termasuk sosialisasi...</p> <p>P : itu termasuk salah satu sosialisasi</p> <p>N : iya...</p>

		<p>P : istilahnya yang kemaren itu Pertemuan bintek dan penyusunan ya ?  N : itu yang dipuncak..ini yang capacity building untuk intern..  P : ooo..capacity building..  N : yaa..memberikan pencerahan atau pengarahan masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian.. termasuk analisis jabatan... termasuk itu.. jadi contoh kemaren kita semua sudah dapat NPWP... tententunya dengan NPWP itu kita mempunyai kewajiban untuk mengisi SPT... nah kita pake orang pajak untuk pengarahan cara mengisi SPT itu termasuk acara capacity building intern  P : Untuk acara kemaren ..narasumbernya dari mana Pak ?  N : Kemaren.. oohh Pak Ses sendiri? ..Pak Jamaan analisis jabatan kemaren...Pak Ses sendiri ya.? Pak Sesdit..  P : Dari BKN nga ada?  N : Kalo yang dipuncak BKN semua..  P : ooo...BKN Semua..  N : Kalo yang diatas..BKN Semua  P : MenPan tidak pak?  N : MenPan tidak..  P : Kalo MenPan kan...saya kira untuk remunerasi... MenPan yang mengisi itu...Kalo yang ngisi analisa jabatan ya BKN.. karena administrasi kan?</p>
5. Pemahaman pegawai akan analisis jabatan		<p>P : Menurut Bapak sejauh ini para pegawai sudah memahami belum analisis jabatan termasuk pengisiannya..penyusunannya?  N : Wa Allah Hualam..itu kan yang tau kan mereka masing-masing..  P : Dari acara yang kemaren Pak..?  N : Kalo dari acara kemaren mereka antusias...ehh..keingintauan mereka yaa tinggi... memang itu kewajiban mereka untuk melaksanakan tugas...kan  P : dari segi pemahaman ?  N : yang tau mereka masing-masing... yang jelas itu.. kita mensosialisasikan ini supaya mereka memahami dan melaksanakan .. kalo dalam implementasi kan kita tidak tahu...Tapi saya kira pelaksanaan tugas mereka sampai sejauh mana .. mereka ya sudah bagus  P : Dari acara yang kemaren itu..jadi para pegawai itu..mengisi sendiri anjabnya ya pak? Maksudnya uraian tugasnya..  N : yang dimana ?  P : yang dicikopo  N : Oooh iyaa itu eselon III....eselon IInya mengisi sendiri..  P : Dari pengisian tersebut kira-kira para pegawai tersebut memahami tidak deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatannya..bagian dari analisis jabatan..  N : yaa memahami.. karena mereka dah selesai ..misalnya kemaren ada25 eselon III dan 6 eselon II...31 analisis jabatannya..  P : 25 eselon III dan 6 eselon II..... utk eselon IV sendiri gmn pak ?  N : Yaa sekarang kan lagi sedang bikin kan.... ..  N : Ohhh begitu..  P : Setelah habis diberi pengarahan yang kemaren itu..  N : Ohh gitu ya Pak</p>

	6. Respon pegawai terhadap analisis jabatan	<p>P : Respon para pegawai tentang analisis jabatan sendiri bagaimana Pak?</p> <p>N : Responnya bagus kemaren...Yaa itu kan semacam pedoman untuk melaksanakan kerja kan..</p> <p>P : Jadi pada dasarnya mendukung ya pak?</p> <p>N : Mendukung..</p>
2.	<b>Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan</b>	
	1. Penempatan berdasarkan analisis jabatan	<p>P : Analisis jabatan itu kan sebenarnya prosedur uraian rinci dari jabatan itu sendiri...yang berisi tugas, tanggung jawab dan kewajibannya dan juga kualifikasi SDMnya...dikaitkan dengan analisis jabatan itu bisa dipakai sebagai dasar... salah satunya untuk penempatan pegawai ...</p> <p>N : Betul...</p> <p>P : Sejauh ini apakah penempatan pegawai disini sudah berdasarkan analisis jabatan ?</p> <p>N : Kalo..menurut saya sich ... dari kaca mata kepegawaian penempatan pegawai sudah sesuai dengan aturan yang ada...kan nga...masalah nanti itu..kita ..administasi jabatan ini syaratnya ini ...ini...harus sarjana hukum... kita udah terapkan itu.. tapi untuk analisis jabatan dalam pelaksanaannya.. kan kita tidak bisa melihat sejauh mana...punya atasan masing-masing..tapi..</p> <p>P : Jadi maksud Bapak atasan masing-masing (pimpinan) juga mempengaruhi penempatan pegawai..</p> <p>N : Ahhh pimpinan ?dalam penempatan</p> <p>P : Tadi seperti yang Bapak bilang tadi...pimpinan masing-masing...</p> <p>N : Jadi gini..Kita menentukan jabatan A...Misalnya syarat-syaratnya..S1 dan sebagainya dalam penempatannya ..hal ini kepegawaian...kita koordinasi..kita punya konsep...ehhh Pak Ses nya melihat sebagai yang punya kepegawaian.. Bu Dirjen menyetujui.. selama ini sesuai dengan yang kita syaratkan..utk jabatan itu..tapi begitu kita tempatkan pelaksanaannya kan yang mengontrol atasannya masing-masing..mereka dengan klasifikasi ini bisa nga melaksanakan tugasnya itu..yaa kan begitu?</p>

2. Penempatan pegawai dan faktor pimpinan	<p>P : Jadi ada sedikit intervensi pimpinan juga ya... yaa seperti yg Bapak bilang</p> <p>N : Yaa iya pimpinan selalu memberi pengarahan...namanya Pimpinan itu kan membimbing...dalam arti kan... misalnya si A kan tidak dilepas begitu saja..kan selalu dibimbing Pak Ses..Mba Sari juga kan dibimbing oleh Kasubnya..kan nga bisa dilepas sendiri..</p> <p>P : Jadi dasar pelaksanaan penempatan pegawai ?</p> <p>N : Sudah sesuai dengan persyaratan...tapi dalam pelaksanaannya..tentunya juga akan memerlukan bimbingan dari atasannya juga..tidak dilepas begitu aja</p> <p>P : Jadi nga pure 100% analisis jabatan yaa Pak?</p> <p>N : Nga...mungkin</p> <p>P : Pimpinan juga mempengaruhi</p> <p>N : Mempengaruhi juga... tergantung bagaimana yang mengarahkannya..</p> <p>P : Ohh begitu..</p>
3. Ketidaksesuaian penempatan pegawai	<p>P : Kalo pendapat Bapak...Saya melihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) ada penempatan pegawai yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya menurut Bapak bagaimana?</p> <p>N : Itu bisa saja terjadi..</p> <p>P : Bisa terjadi?</p> <p>N : Bisa saja terjadi.. karena kan ..tidak semua orang sempurna...kadang-kadang yang namanya jabatan..itu kan..kepercayaan...tidak ada hak dan kewajiban jabatan.... saya tidak punya hak punya jabatan, atasan kan atas dasar kepercayaan misalnya kepada saya..</p> <p>P : kan kalo berdasarkan analisis jabatan kan....spesifikasi jabatan itu dilihat dari pendidikan..pengalaman..dan keahlian dibidang ..</p> <p>N : Ya semua..</p> <p>P : Jadi itu penempatan tidak sesuai dengan pendidikan bisa saja terjadi yaa..</p> <p>N : Yaa bisa saja terjadi..dimana-mana</p> <p>P : Kira-kira kenapa tuch pak bisa terjadi ?</p> <p>N : Yaa sesuai..kan pimpinan kan punya kebijaksanaan...</p> <p>P : Kebijakan Pimpinan yaa Pak?</p> <p>N : Iyaa.. UU, Peraturan bisa ada kebijaksanaan...sesuai dengan kebutuhan</p>
4. Prosedur Penempatan pegawai	<p>P : Utk penempatan pegawai kan ada prosedurnya yaa Pak?</p> <p>N : Yaa Ada...</p> <p>P:Penempatan itu kan...seperti mutasi..promosi..ada prosedurnya..mungkin istilah dikita...Baperjakat yaa Pak ?</p> <p>N : Baperjakat...yaa</p> <p>P : Kira-kira..untuk Pimpinan yang di Direktorat (Eselon II)nya dilibatkan dalam proses Baperjakat ini? Untuk pegawai yang ditempatkan di Direktorat Eselon II yang dipimpinnya? Dilibatkan tidak ?</p> <p>N : dilibatkan... yang kemaren dilibatkan kok</p> <p>P : Dilibatkan ya Pak ?</p> <p>N : Dilibatkan...</p>

<p>5. Promosi yang tidak sesuai ketentuan Promosi</p>	<p>P : Saya lihat SK Menkumham..misalnya untuk Eselon IV sudah adum..tapi dilihat ada yang tidak memenuhi salah satu itu gimana Pak? Tapi yang bersangkutan mendapatkan promosi...menurut Bapak bagaimana?</p> <p>N : Itu bisa..</p> <p>P : bisa saja terjadi...</p> <p>N : bisa..terutama seperti diklat pim bisa setelah jabatan...bisa juga sebelum jabatan juga bisa diklat pim.. seperti yang kemaren ada yang baru promosi dari staf..ada yang belum diklat pim..nanti kan kita..ke diklat pimkan..ke BPSDM</p> <p>P : Jadi pada dasarnya..</p> <p>N : Tapi pangkat tidak boleh turun..tidak boleh kurang... misalnya kalo III a tidak bisa, harus IIIb</p> <p>P : Ohh jadi kalo ..untuk yang itu masih bisa..</p> <p>N : kalo pangkat, jabatan itu harus</p> <p>P : Kira-kira menurut Bapak bisa seperti itu atas dasar apa Pak ?</p> <p>N : apa tuch</p> <p>P : Yang mendapatkan promosi seperti itu, dengan tidak dipenuhinya ketentuan itu</p> <p>N : Ohhh itu..kalo pangkat kan tidak bisa ditawar-tawar</p> <p>P : Kalo untuk syarat-syarat lainnya</p> <p>N : Diklat kan masih bisa trus pendidikan harus S1, sekarang harus S1 kalo nga yaa nga bisa, sekarang yang bisa diabaikan tuch diklatnya, misalkan eselon IV belum diklat pim empat yaa nga papa tapi pangkatnya harus minimal IIIb, kalo kurang dari III b nga bisa diangkat itu aja</p> <p>P : Aturan yang membolehkan bisa nya dipromosi tapi belum diklat pim Apakah kembali lagi ke Pimpinan juga</p> <p>N : aturan itu, saya lupa...ada PPnya...</p> <p>P : Oh ada peraturan pemerintahnya</p> <p>N : Ada peraturan pemerintahnya</p>
<p>6. Pelaku penentu penempatan pegawai</p>	<p>P : Jadi pelaku yang mempengaruhi proses penempatan pegawai selain Bapak sendiri, siapa aja Pak kalo boleh saya tahu</p> <p>N : yang menempatkan?</p> <p>P : Yang menentukan pegawai yang akan dipromosikan atau dimutasi, yang berperan dalam proses penempatan tersebut?</p> <p>N : Yaa bisa semuanya, bisa Eselon duanya, eselon satunya, kalo disini kan hanya mengolah saja, datanya ini, orang yang layak ini, hanya seperti itu</p> <p>P : Eselon dua disini termasuk Seditjen juga yaa Pak?</p> <p>N : Iyaa terutama Pak Ses karena kan yang punya kepegawaian</p> <p>P : Untuk kepegawaian sendiri punya kebijakan sendiri nga Pak dalam hal penempatan pegawai</p> <p>N : Kepegawaian tidak punya kebijakan, hanya melaksanakan aturan, saya nga punya kebijakan menempatkan si A disini, tidak...saya hanya memberikan bahan ini Pak, nanti pertimbangan pimpinan</p>

<p>7. Pemahaman akan deskripsi jabatan (tupoksi)</p>	<p>P : Kira-kira pegawai disini contohnya untuk pegawai yang berada dibawah bapak kira-kira sudah memahami atau belum akan tugas, tanggung jawab dan kewajiban jabatannya ?</p> <p>N : Oh kalo yang dibawah saya sich jelas, mereka mempunyai uraian jabatan, tugas pokok dan kewajiban..</p> <p>P : Mereka memahami ya Pak?</p> <p>N : Memahami..karena saya tahu seperti pak djamaan, pak made...mereka tau uraian tugas masing-masing sesuai ortanya, jadi mereka sudah memahami tugasnya masing-masing, tidak tabrak-tabrakan istilahnya, tapi kadang-kadang bisa saja saling bantu dalam melaksanakan tugasnya itu, kalo tabrakan nga mungkin karena punya rambu-rambu sendiri-sendiri seperti pensiunan dan mutasi jauh kan, pensiunan Pak Made, Mutasi Pak Lukman, tapi kalo dalam melaksanakan tugasnya bisa aja saling bantu terutama administrasinya</p>
<p>8. Penempatan pegawai dan kebutuhan tupoksi direktorat</p>	<p>P : Bapak kan juga ikut terlibat dalam proses penempatan pegawai yang di Direktorat ?</p> <p>N : Ehem</p> <p>P : Menurut Bapak penempatan pegawai untuk di semua direktorat sudah disesuaikan belum dengan kebutuhan tupoksi dari masing-masing direktorat ?</p> <p>N : Kalo rencana sich sesuai disesuaikan..iya kadang-kadang disesuaikan ditempat atau direktorat masing-masing, nah tapi dalam pelaksanaannya nanti kan kita tidak tahu, yang tau atasan atau pimpinannya, pokoknya tugas pokok saya ini, sudah saya laksanakan, mengenai akhirnya yang tau Pak Ses yang menjalankan, terakhir yang menilai kan atasan masing-masing</p>
<p>9. Penerapan analisis jabatan dalam proses penempatan pegawai</p>	<p>P : Menurut Bapak analisis jabatan itu kan sudah dibuat, namun sudah diterapkan belum dalam proses penempatan pegawai</p> <p>N : Kalo yang kemaren sudah</p> <p>P : Sudah yaa Pak dengan memperhatikan pendidikan, keahlian dan lain-lain,</p> <p>N : Misalnya kalo bisa seseorang minimal sudah lima tahun baru bisa diangkat menjadi seorang pejabat Eselon IV</p>
<p>10. Kesenjangan kompetensi yang ada dengan kompetensi yang dituntut</p>	<p>P : Menurut Bapak ada kesenjangan atau tidak antara kompetensi yang dimiliki pejabat yang memangku suatu jabatan dengan kompetensi yang dikualifikasinya</p> <p>N : misalnya ?</p> <p>P : misalnya di keuangan kualifikasi yang dituntut disana salah satunya bisa menyusun laporan keuangan, dan lain-lain sudah sesuai belum dengan kompetensi pegawai dengan kompetensi yang dituntut jabatannya</p> <p>N : Kesenjangan saya tidak tahu tapi kalo kompetensi mungkin saya tahu</p> <p>P : Tidak...maksud saya kesenjangan kompetensi atau kualifikasi pegawai yang ada dibawah kewenangan Bapak ?</p> <p>N : Kalo di tempat saya sudah jelas kompetensinya, mereka ada kompetensi background kepegawaianya, dan kalo ada kurang-kurang kita ada diklat kepegawaian, jadi kalo memang kurang dididik, ikut diklat kepegawaian</p>

		<p>kompetensi dalam arti dia harus mempunyai kualifikasi ehh..atau paling tidak.. kalo tidak ada sertifikasi mengenai jabatan.. dasarnya mungkin yaa harus mempunyai pendidikan mengenai HAM... apakah S2 HAM atau apa.. kedua dia punya pengalaman..pernah melakukan diseminasi, ketiga dia pernah mengikuti TOT... keempat dia barangkali memahami letak permasalahan akan tugas pokok dan fungsi di masing-masing jabatannya, baru kita bisa mengatakan bahwa orang itu competence.. tanpa itu saya rasa sulit kita asal comot aja, dapat jabatan kemudian tidak bisa merancang suatu rencana kerja.. jadi analisis jabatan itu berbicara mengenai perencanaan.. planning ya.. kemudian koordinasi.. kemudian juga.. apa planning.. organizing trus controlling dan adequating.. mampu mengimplementasikan.. saya rasa dari prinsip-prinsip manajemen itu, banyak berguna untuk memiliki atau dijadikan acuan bagi pejabat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya... saya rasa itu dulu..</p>
2. Perubahan Nomenklatur		<p>P : Analisis jabatan kan dengan orta yang lama sebenarnya di Ditjen Perlindungan itu kan sebenarnya sudah dilakukan Pak, namun karena kita mengalami perubahan nomenklatur kan.. sesuai informasi kepegawaian masih ada penyesuaian..seperti yg kemaren acara penyusunan anjab..ya Pak ya..</p> <p>N : Ehheeh</p> <p>P: utk Direktorat Diseminasi sendiri gimana Pak? ..kan dulunya Direktorat Pemantauan dan Evaluasi ya Pak ? Memang ada perubahan yang signifikan ya Pak sehingga harus disesuaikan analisis jabatannya ?</p> <p>N : Saya rasa perubahan dalam pengertian besar-besaran... nga</p> <p>P : Tidak ya Pak?</p> <p>N : Dengan perubahan nomenklatur keliatan tugas pokok dan fungsinya mana? Dulu kan dicampur.. di Penguatan dan Diseminasi kan digabung.. disitu ada unsur namanya pelatihan, pendidikan nah itu semua ke Penguatan...jadi tugas kita hanya dengan melakukan ehh..penyuluhan..atau diseminasi yang durasinya satu hari saja.. tapi disitu kita juga ada..dulukan evaluasi..bahan-bahan diseminasi.. itu kita akan buat workshop..juga ada inovasi-inovasi tentang cara-cara melakukan diseminasi.. kita tidak bisa lagi diseminasi itu dengan model-model class tapi bisa juga memanfaatkan ehh kesenian, ada budaya ...memanfaatkan media cetak elektonik, memanfaatkan..eehh..apa..ehhh..event-event yaa yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Diseminasi yang dikaitkan dengan eh...tugas pokok dan fungsi departemen lain..misalnya..pendidikan.. kita masukkan unsur-unsur sosialisasi HAM itu di pendidikan.. di kesenian, di media cetak maupun kita membuat suatu apa..ehhh.. penyampaian-penyampaian tidak hanya melalui model kelas.. misalnya pemutaran film.. juga bisa juga melalui..ehh..metode-metode ee.. pendidikan yang sifatnya tidak formal ya...misalnya kalo ... hukum kan ada kadarkum melalui angket.. barangkali melalui perlombaan, barangkali itu</p> <p>P : Jadi kalo boleh saya katakan mungkin dengan nomenklatur yang baru, Direktorat ini lebih spesifik ya Pak tupoksinya ?</p>

		<p>N : Sebetulnya nomenklatur baru kan..berarti ada pembagian tugas pokok dan fungsi yang lebih spesifik.. iya.. artinya membedakan satu direktorat dengan direktorat lain..satu kasubdit dengan kasubdit lain.. tapi pada intinya tetap memerlukan SDM yang competence di bidangnya..tidak bisa lagi..kita asal membutuhkan orang.. kemudian yang perlu adalah pencerahan bahwa harus ada juga diimbangi dengan punish and reward, bisa juga diimbangi dengan.. reward ini begini.. bentuknya kan bisa promosi.. bisa juga tour of duty.. tour of job, sehingga orang itu bisa besar karena memperoleh reward yang baik, kalo hanya mutasinya di sini-sini aja kan jelek, bisa ke kanwil, menjadi kadiv ..naik kemudian muter menjadi direktur ..coba kalo disini aja kan repot, mampet gitu kan jenjang kariernya</p>
3. Hambatan dan kendala penyusunan analisis jabatan		<p>P : Untuk acara yg kemaren, penyusunan analisis jabatan dengan nomenklatur yang baru kan untuk Eselon II dan III ya pak? Ada hambatan dan kendala nga Pak ?</p> <p>N : hambatan menurut saya... hambatan teknis dalam mengisi analisa jabatan..itu kan perlu..apa ya..cara-cara teknis pengisian anjab karena .. jadi memerlukan bimbingan.. sebetulnya kalo ditanya tugas kamu apa.. tapi intinya berbasis kinerja..apa itu berbasis kinerja? Bagaimana dia mampu melaksanakan program yang tertuang dalam anggaran setiap tahunnya.. itu intinya.. jadi kinerjanya itu, integritasnya itu diukur dari seberapa jauh dia bisa melaksanakan program kerja itu dengan baik yang tertuang dalam DIPA, itu satu, yang paling utama itu, yang kedua barangkali dari analisa jabatan akan terlihat ehh kinerja setiap pejabatnya, yaa tugasnya.. Nah kalo dia nga mampu yaa..ngapain dia ngajuin program banyak-banyak</p>
4. Sosialisasi jabatan analisis jabatan		<p>P : Untuk sosialisasi kepada para pegawai..menurut Bapak sejauh ini sudah cukup atau blm Pak ?</p> <p>N : Sosialisasi apa?</p> <p>P : Analisis jabatan</p> <p>N : Menurut saya kan perlu pendampingan</p> <p>P : Perlu pendamping ya Pak</p> <p>N : artinya kan kalo ngisi secara sendiri kan sifatnya umum.. nah dari nomenklatur yang baru kan perlu ada pendampingan pengisian, jadi kita harus menyiapkan SDM yang bisa membimbing pegawai lain mengisi dengan baik dan benar.. gitu ya..sebab kalo asal ngisi nanti kasion dia melenceng dari tupoksinya atau bisa semua sama begitu, hanya melaksanakan anggaran sesuai dalam program, kan jadi lucu, padahal kan ada hal-hal lain misalnya yang tugas pokok dan fungsinya tidak harus tergantung pada anggaran, ya.. misalnya dia perlu pelaporan..perlu juga pembuatan ehh.. apa.. makalah atau letak permasalahan atau bahan-bahan materi..nah kayak gitu kan diluar anggaran.. harus bisa nah ini kebanyakan menempel dianggaran berarti dia hanya semata-mata melaksanakan anggaran, kan jadi lucu</p>
5. Pedoman analisis jabatan		<p>P : Untuk pedoman analisis jabatannya sendiri gimana Pak ?</p> <p>N : Pedomannya saya rasakan sudah baik cuma masih umum, kadang-kadang kita tanya sama pendamping, pendamping juga hanya bisa mengarahkan secara umum</p>

		<p>P : Jadi pedoman umum, mungkin dari BKN ya Pak ?</p> <p>N : Iyaa pedoman umum dari BKN, sedangkan spesifik mengenai HAM, spesifik mengenai ehh.. diseminasi sendiri kan perlu yaa.. supaya tolak ukurnya itu benar..kalo nga kita disamakan aja misalnya hanya absensi.. itu kan umumlah administrasi, yang tidak umum kan substansinya...</p> <p>P : Jadi pedoman khusus belum ya Pak?</p> <p>N : Itu yang harus kita buat dan diuraikan di anjab itu tapi perlu pendampingan makanya kita memerlukan beberapa orang yang dididik khusus bisa mengetahui seluk beluk cara pengisian yang baik dan benar, tanpa itu rasanya asal ngisi nanti</p>
6.	Pemahaman pegawai akan analisis jabatan	<p>P : Menurut Bapak pemahaman pegawai sejauh ini tentang analisis jabatan gimana pak ?</p> <p>N : Menurut saya belum semua bisa memahami.. jujur ajalah.. mereka kayak ngisi formulir bingung, kayak ngisi formulir pajak aja..asal ngisi aja tau bener tau nga, jadi saya tidak mau berangkat pengisian anjab itu secara formalitas tapi lebih dikaitkan dengan kepentingan dia sendiri, kompetensi dia sendiri, sebab anjab yang baik akan memudahkan ehh pimpinan.. juga pemerintah pada khususnya untuk mengacu kepada remunerasi nanti.. yaa kan ?</p> <p>P : ya</p> <p>N : nga bisa dijabarkan dengan jelas,kerjanya banyak..kan dia rugi atau dia kerja banyak tidak tergambar dalam anjab tapi..loch gw kerja capek sampe sore sampe malam, kreditnya nga ada, gaji cuma segini, kan rugi juga, jadi disitu perlunya pendampingan supaya tercermin semua dan anjab ini kan tidak tergantung orang, tergantung posisi.. jabatan itu apa..misalnya staf.. staf tuch kerjanya apa ..harus tertulis..siapapun stafnya kerjanya itu, siapapun kasiannya atau kasubagnya kerjanya itu, kasubdit atau kabagryanya kerjanya itu, direkturnya ya kerjanya itu, nah kalo direktur atau semua pejabat struktural dan non struktural tidak ada pendampingan untuk mengisi dengan benar mengenai anjab, nanti ada persepsi yang salah tentang kinerjanya sehingga remunerasinya tidak sesuai dengan kerja yang dia dilakukan, bisa aja remunerasinya dibayar, kerjanya nga atau kerjanya bagus tapi remunerasinya tidak tergambar.. itu kan semua harus bisa diukur.. jamnya.. hasil.. outputnya..harus bisa diukur, salah satunya ya pengisian anjab yang benar, nah untuk bisa benar harus ada pendamping.. pedamping ini apa, untuk mengoreksi dan biasanya pendamping yang baik menurut saya orang dalam yang dididik orang BKN nah..</p> <p>P : Jadi perlu tenaga orang dalam yang dididik khusus ya Pak?</p> <p>N : Yaa.. kalo BKN kan umum ?</p> <p>P : yaa..</p> <p>N : Yaa katakanlah beras umum.. apakah beras ini cocok, apa kita ingin beras yang pulen, yang tau kan kita.. kalo mereka cuma bilang harus makan beras, nah kita beras yang mana? Berarti lebih detail ya, lebih spesifik, khas mengenai HAM, khas mengenai Diseminasi, khas mengenai Program diseminasi, nah itu tadi, itu tidak bisa BKN ngisi tapi tolak ukurnya sama artinya pengisian yang benar itu akan berakibat positif terhadap penyusunan remunerasi, akan</p>

		berakibat positif terhadap promosi dan sebagainya
	7. Sikap pegawai akan analisis jabatan	P : sikap para pegawai mengenai analisis jabatan ini gimana Pak? N : kalo saya lihat sich sikapnya belum antusias yaa..karena tidak ada pendamping langsung yang bisa, setiap kelompok paling tidak ada satu pendamping
	8. Respon pegawai terhadap analisis jabatan	P : Kalo responnya mendukung atau tidak? N : respon yaa.. respon yaa namanya perintah, yaa..mau nga mau harus mendukung, karena kedepannya nanti kalo bahannya dijadikan remunerasi baik, Cuma memang harus ada pedampingan, ya ibarat anaklah, pas ujian aja..kalo asal ujian aja kan hasilnya jelek tapi kalo dia les dibimbing oleh guru, oleh orangtua tentu dia siap untuk mengisi dengan baik dan benar
2.	<b>Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan</b>	Terkait dengan penempatan pegawai, kan analisis jabatan itu kan sebenarnya bisa dipakai seutu dasar utk penempatan pegawai, penempatan pegawai itu macam-macam ya Pak, ada mutasi atau promosi
	1. Penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan	P : Menurut Bapak sejauh ini di Ditjen HAM penempatan pegawainya sudah berdasarkan analisis jabatan belum ? N : Nah itu dia yang saya belum tahu pasti.. tapi kalo memperhatikan latar belakang pendidikan sich ok... si ini cocok disini.. si anu cocok disini P : dari latar belakang pendidikan menurut Bpk penempatan pegawai sudah sesuai atau belum? N : saya pikir kalo saya melihat dari pegawai baru nich ya, kalo si ini keuangan ditaruh di keuangan.. oh dia hukum, oh dia humas ditaro di Sisfo..ya by feeling ya..sebab analisis jabatannya belum dibuat kan.. P : Ya memang belum .. N : Sebab kalo memang sudah dibuat...analisis jabatan untuk staf, bersifat umum... kan masih umum..umum.. misalnya mengerjakan laporan..memasukkan data..ya membuat laporan..ehhh kemudian membuat menyusun laporan..gitu kan membantu pimpinan trus membuat suatu makalah, penyusunan atau melakukan verifikasi laporan data itu sama, tapi kalo udah struktural kan dia lebih spesifik aja.. laporan.. laporan apa? verifikasi...verifikasi apa? sudah berbicara tuch..oh data Diseminasi Aparatur Penegak Hukum.. kalo saya nga..kelompok apa? Kelompok masyarakat, lebih spesifik.. untuk kasubdit lebih lagi, untuk Direktur dia harus bisa memilah milah, kalo kasubdit harus bisa memilah milah, nah kalo direktur bukan hanya harus bisa memilah milah tapi juga harus bisa menentukan, barangkali dengan jenjang jabatan itu kompetensi orang diharapkan meningkat, tapi permasalahannya space of control disini kan sempit.. P : Kalo saya lihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) kan ada beberapa dilihat tidak sesuai dari latar belakang pendidikannya, pendapat Bapak bagaimana ? N : saya rasa kalo untuk staf umum itu tidak harus , ini ya.. karena latar belakang pendidikan juga P : ada pejabat juga Pak N : Yaa artinya begini.. Direktorat atau Departemen ini pun belum menentukan spack pendidikan apa? Karena ilmu di kita ini kan ilmu

sosial yaa..katakan dekat juga dengan hukum .. lain misalnya dengan departemen kesehatan, harus punya latar belakang barangkali kedokteran atau analis kimia, atau PU lebih banyak engineering disitu, kalo menurut saya pendidikan khusus atau latar belakang pendidikan khusus itu tidak terlalu signifikan tapi akan diasah dan diisi dengan kompetensi pada saat dia mulai mengabdikan disini, saya rasa berjenjang sebab kita juga belum bisa menentukan harus bisa apa, waktu melamar mereka kan paling bisa bahasa Inggris, bisa mengoperasikan komputer, latar belakang pendidikan ini, trus indeks prestasi minimal substansikah.. tapi kalo di kesehatan kan, puskesmas kan jelas harus dokter, yaa kan.. nga bisa SH, ada spack khusus, kalo nga ini nga bisa dia ditaruh dipuskesmas, walaupun juru rawat dia harus tahu, Kalo kita kan nga.. jabatan yang space-space dibidang kesehatan yaa jelas harus dokter donk disitu , nga bisa yang lain, makanya disitu ada yang sifatnya keahlian... ada yang sifatnya tidak dibina nanti, nah kalo yang keahlian kan... yaa sudah kalo dokter, yaa dokter aja, gitu kan.. yang lain non keahlian itu kan nanti akan dibina, ada penjenjangan baik penjenjangan pendidikan teknis maupun administrasi, misalnya kepangkatan administrasi misalnya, tapi kalo teknis.. TOT HAM atau apa, sebab.. bendahara,apa kita menerima seorang bendahara yang akuntan, D3, atau bahkan juga..kan nga...biasa-biasa aja dia masuk, karena dia berpengalaman bertahun-tahun disitu ya pinter, kemudian ada pendidikan mengenai apa.. sertifikasi mengenai pejabat yang bisa melakukan apa..lelang, tender, nah itu kan dididik, tidak langsung jadi

P : Menurut Bapak ada dasar atau alasan nga kenapa penempatan, ada beberapa penempatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan tersebut ?

N : Pokoknya kita jangan terkecoh dengan latar belakang pendidikan, mungkin orang itu, tapi kita dengan anjab ini kita melihat kompetensi..kompetensi itu dia..

P : Karena pendidikan itu kan juga bagian dari anjab Pak?

N : Iya... pendidikan boleh aja kita cantumkan, dia SH tapi apakah dia ahli dalam hukum pidana, kita sekolahlah sambil bekerja, yaa kan, kalo umum aja kan dia bisa apa, tapi dengan pendidikan dan penjenjangan dia bisa..apalagi kemudian dia di promosikan secara berkala sesuai dengan kemampuan dan prestasi, jadi prestasi itu tidak tergantung dengan latar belakang pendidikan walaupun di perlukan pada saat penerimaan, rekrutmen, ya tapi keahlian dia akan timbul pada saat melaksanakan tugas tentunya dengan bimbingan dan ada anjab yang sudah dibuat sebelumnya, dia harus berbuat apa? Jadi keahlian itu akan timbul karena pengalaman, kompetensi itu akan timbul karena dia mengalami, pengalaman, tanpa ada pengalaman dia kompetensinya tidak keliatan

P : Jadi maksud Bapak mungkin pendidikan nga terlalu penting.. yang penting pengalaman

N : Kalo di level-level atas dia harus mempunyai pengalaman, tentunya ada syarat administrasi lain seperti pengalaman, pernah mengikuti pendidikan penjenjangan, baik teknis maupun non teknis,

		<p>itu aja, kalo latar belakang pendidikan itu kan formasi, kita punya sarjana hukum sekian, sarjana umum sekian.. itu kan formasi</p> <p>P : Karena Pak kalo saya lihat dari DUK misalnya di bagian keuangan background pendidikannya bukan keuangan tapi karena dia mendapatkan diklat keuangan, dia ditempatkan disana</p> <p>N : Iya berarti dia kan dianggap competence, punya kemampuan</p> <p>P : Ya berarti pendidikan bukan nomor satu ya Pak? Bisa dengan diklat</p> <p>N : saya yakin pendidikan dalam pengertian untuk pengembangan kemampuan intelektual, kualitas nomor satu iya tapi utk dia mahir dalam melaksanakan tugas tidak melulu pendidikan.., pengalaman.. tidak jaminan.. sama aja dokter, biar dia dokter tapi dia tidak pernah bedah, beda dengan dokter yang sering bedah, karena dia sering melakukan pembedahan, barangkali itu pengalaman... pengalaman mempertanggungjawabkan laporan keuangan, biar dia akuntan tapi kalo dia belum pernah kerja disitu, baru teori aja, yaa kalah dengan yang sudah berpengalaman</p>
	<p>2. Kesesuaian Penempatan Pegawai dengan Kebutuhan Tupoksi</p>	<p>P : Menurut Bapak untuk penempatan pegawai di Direktorat Diseminasi sudah sesuai kebutuhan Tupoksi di Direktorat Diseminasi nga Pak ? Sesuai harapan Bapak</p> <p>N : kalo saya baru sich...kalo saya baru mulai yaa..rata-rata ajalah belum semuanya mampu...</p> <p>P : Belum semua sesuai kebutuhan tupoksi yaa Pak?</p> <p>N : Yaa artinya ukurannya ini, mampu atau tidak mampu ditentukan oleh pimpinan, atau ditentukan dengan hasil evaluasi dan laporan, atau ditentukan juga dari masukan dari luar, ada tiga..</p> <p>P : Pimpinan.. ?</p> <p>N : Pimpinan sendiri</p> <p>P : Pimpinan disini kalo saya boleh tahu siapa Pak?</p> <p>N : Yaa berjenjang... kalo staf mungkin kasie, kalo kasie yaa kasubdit, kalo Kasubdit yaa Direktur, Kalo Direktur mungkin Dirjen ya..Pimpinan disini, Pimpinan dalam jabatan struktural.. nah kemudian juga.. ininya dari masyarakat juga banyak keluhan atau nga?kalo ada keluhan dari masyarakat, ini jelek, nah, masyarakat ini bisa dari organisasi kita, bisa juga dari luas..kalo dari luas misalnya ngajar diluar, masyarakat kecewa ternyata tidak sesuai, kalo dari dalam bisa aja, apakah itu namanya inspektorat jenderal, apakah itu sekjen, laporan keuangannya amburadul, nga beres..</p>
	<p>3. Pelaku penentu penempatan pegawai</p>	<p>P : Menurut Bapak kemaren itu kepegawaian melakukan penempatan pegawai, melakukan promosi juga mutasi, begitu juga di Diseminasi mendapatkan pegawai yang dimutasi dan dipromosi..menurut Bapak dalam proses penempatan pegawai untuk Direktorat Diseminasi Bapak dilibatkan atau tidak dalam penentuan penempatan pegawai ini?</p> <p>N : Untuk yang periode ini saya tidak dilibatkan</p> <p>P : Jadi tidak libatkan yaa Pak</p> <p>N : Tidak dilibatkan</p> <p>P : Jadi mungkin eh..h pelaku nya hanya kepegawaian yaa Pak?</p> <p>N : Iyaa, kita tidak pernah dilibatkan</p> <p>P : tidak pernah dilibatkan</p> <p>N : Iya tidak dilibatkan, nga tau yang lalu-lalu..saya kan baru..</p>

		<p>P : Selama Bpk disini tidak pernah dilibatkan</p> <p>N : Nga</p>
4. Prosedur penempatan		<p>P : Utk penempatan kan pasti ada prosedurnya yaa kan Pak? Seperti yang sudah dilakukan Departemen, istilahnya Baperjakat.. mungkin tidak ada Baperjakat yaa Pak</p> <p>N : Ada mungkin tapi kita tidak dilibatkan</p> <p>P : Ohh gitu.. Menurut Bapak yang terlibat siapa aja Pak?</p> <p>N : Sesditjen sama Kabag Kepegawaian</p> <p>P : Jadi Bapak istilahnya sebagai usher atau penggunaanya sendiri tidak dilibatkan yaa Pak</p> <p>N : Perasaan saya nga..nga..</p>
5. Faktor Pimpinan dalam Penempatan pegawai		<p>P : Jadi kalo saya simpulkan ada faktor pimpinan dari Ses..mempengaruhi penempatan..atau ada intervensi yaa Pak?</p> <p>N : Saya lihat bukan intervensi, mungkin karena masalah kepegawaian itu masalah administratif..apakah itu memang kewenangannya dia mungkin ya kita dianggap kan teknis subntansi, mungkin persepsinya demikian, jadi bukan tidak mau melibatkan atau melibatkan, dia menganggap itu tugas dia..emang betul sich kalo dilihat dari situ, cuma dilihat dari kebutuhan kita, yaa semua kan menginginkan yang baik, mungkin ada masalah keterbatasan eehh, orang yang dipromosikan ini terbatas, ada yang jelek, ada yang bagus, kompetensinya dibagi rata.. nga semua dikasih bagus..atau ada budaya kerja yang negatif like and dislike.. ya kan..nah ini yang jelek</p> <p>P : Like and Dislike dari Pimpinan</p> <p>N : Iya...saya sendiri..kalo saya.. kita tidak boleh mempunyai like and dislike, jadi menurut saya kita pimpinan harus mampu mengelaborasi kekurangan dan kelebihan staf digabungkan menjadi suatu tim yang bisa bekerja sama dengan kekurangan dan kelebihanya, kita nga bisa.. yang baik-baik saja, yang pinter-pinter aja, nga bisa juga, sebab dari yang pinter-pinter, dari yang baik-baik kalo dikumpulkan bersama ada aja yang merasa kapasitasnya tidak terpakai trus dia merasa tidak cocok</p>
6. Penempatan pegawai (promosi) yang kurang sesuai aturan promosi		<p>P : Dilihat dari aturan yang ada, contohnya promosi dari staf menjadi pejabat eselon IV itu kan, persyaratannya harus IIIb, harus adum.. salah satunya itu kan yaa Pak..tapi dilihat ada beberapa promosi yang dilakukan oleh kepegawaian yang tidak memenuhi syarat tersebut, menurut pendapat Bapak gimana ?</p> <p>N : Saya rasa bukan memenuhi syarat, itu sendiri tidak menjadi suatu konsekuensi logis kalo kita mengangkat atau mempromosikan orang ini tidak adum, tidak ini... tidak ada konsekuensi logis untuk dipersalahkan, yaa kan, jadi beperjakat menerima toleransi-toleransi itu</p> <p>P : Jadi sepertinya ada kebijakan khusus donk, mentoleransi yang tidak memenuhi aturan tersebut Pak ?</p> <p>N : Saya tidak melihat kebijakan khusus, kemampuan itu tidak diukur dari pendidikan dan penjenjangan pangkat tapi diukur dengan kompetensi barangkali, kita bicara positif..ahh dia belum adum, ahh dia belum IIIb tapi dia kerjanya bagus, mampu..nah berarti kan ada penilaian di pimpinan yang bisa menghapuskan atau mengabaikan yang namanya pangkat dan adum</p>

P : Bapak bilang kan pimpinan, berarti istilah namanya apa Pak kalo bukan kebijakan pimpinan yang bisa melakukan seperti itu

N : Yaa kebijakan pimpinan.. hak prerogatif

P : Yaa berarti Bapak setuju donk kalo ada kebijakan pimpinan itu..artinya tidak masalah kalo salah satu dari syarat tersebut tidak dipenuhi

N : Kalo saya melihatnya tidak begitu..kalo saya melihat ..kalo memang tadi disebut kan harus ada adum, ada syarat.. trus tidak dipenuhi

P : Yaa sesuai dengan SK

N : Persyaratannya ini..itu..tidak dipenuhi..jadi pimpinan kan menurut saya, tidak ada konsekuensi..atau tidak ditakutnya dari pimpinan untuk mengangkat atau mempromosikan yang tidak memenuhi syarat administratif tapi hanya berdasarkan kompetensinya, kita bicara positif, kalo negatifnya kan aah ini kan keponakannya siini..ini staf gue..biarlah gw promosiin..berarti apa like and dislike yaa kan..berarti apa aahh nga ada sangsi..biar nga adum juga, mau saya angkat..mau nga..apa saya dipecat, apa saya ditegur, nga..buktinya injen nga memeriksa, kenapa ini bisa.. berarti kita ada pengabaian kan, jadi saya melihatnya..bukan pimpinan setuju karena tidak ada konsekuensi logis terhadap tidak terpenuhinya syarat administrasi.. yaa seenaknya mereka mengangkat atau mempromosikan dan tidak..

P : Jadi mungkin pimpinan bisa melakukan itu dilihat dari kompetensinya yaa Pak, walaupun tidak memenuhi syarat yang lain

N : Kalo dilihat dari kompetensi.. itu pemikiran dari sisi positif, nah gitu kan..nah kalo dari sisi yang negatif ini yang jelek... yang like and dislike.. Yaa kan?

P : Nah kalo menurut Bapak, kalo disini di Ditjen HAM.. dilihat dari kompetensi atau dari like and dislike?

N : Yaa begitulah.. Nah karena saya tidak dilibatkan, kan saya tidak bisa mengukur..yaa kan..kalo saya dilibatkan mungkin saya bisa jawab..ada orang yang salah satu..ohh ini loyal.. berarti like and dislike..tapi oh dia pintar bahasa inggrisnya jago..nah berarti positif, tergantung variabel apa yang mau dipake...masalahnya kita kan, saya tidak dilibatkan..yaa kan.. ya kita akan kesulitan kalo kita bertindak sendiri.. misalnya saya mengenal sari dari lima orang, saya mengenal sari tapi saya tidak tahu pekerjaannya yaa kan..sementara nia saya tahu persis seperti apa pekerjaannya, mana yang saya promosikan..yaaa saya promosikan nia, yaa kan... siapa yang menilai..tapi kalo Direktur diikutikan rapat ohh iya si ini begini, ada masukan..ada decentring.. ini kan tidak terjadi... jadi semua bisa diterjemahkan suka-sukalah..

P : jadi maksud Bapak Promosi seseorang yang masuk ke Direktorat Bapak tapi Orang yang dipromosikan tersebut tidak berasal dari Direktorat Bapak yaa Pak ya? Jadi Bapak tidak tahu kan kompetensinya dia?

N : Saya anggap bisa begitu.. saya terima jadi aja

P : Kecuali kalo orang itu berasal dari Direktorat Bapak yaa Pak?

N : Tidak selalu demikian.. dengan pergaulan yaa saya bisa tahu juga (pegawai yang bukan dari Diseminasi)..oh misalnya si ini begini..misalnya si A..dia bantu setiap ada event, saya ajak, tidak

		<p>susah menilainya. Tapi kalo menilai spesifik sesuai anjab kan susah Mestinya promosi itu anjabnya gimana orang ini dalam bekerja? Setelah sekian tahu sebelum promosiin.. kan ada tolak ukurnya..kalo bicara idealnya kan begitu..absennya sekian..ada recordnya ...kita ada nga recordnya?</p>
	<p>7. Tolak ukur (indikator) keberhasilan pelaksanaan jabatan sesuai dengan analisis jabatan</p>	<p>P : Jadi seharusnya memang anjab itu harus ada indikator keberhasilan pelaksanaannya ya Pak?</p> <p>N : Yaa harus ada..harusnya anjab itu membicarakan record, track record ada, absennya sering masuk nga, ya nga? Trus tugas-tugasnya dilaksanakan atau nga, itu kan tidak ada datanya, saya hanya melihat barangkali rajin sama nga rajin, pinter sama nga pinter tapi dengan penilaian yang sangat subjektif</p> <p>P : Jadi menurut Bapak Indikator keberhasilannya juga belum ada yaa Pak?</p> <p>N : Semu..berdasarkan penilaian saja..penilaian pimpinan yang akan mempromosikan atau memindahkan, yaa kan..ohh ini surat kaleng, ada nga buktinya, nga ada, kalo ada kan pernah diperiksa sama Irjen, nah itu...atau DP3 dech yang jelas, tiap tahun dilihat nga, itu semua kan nga dipake, asumsi saya begitu, DP3 tidak dipakai administratif yaa kan, pendapat atasan atau bekas atasan tidak ada</p>
	<p>8. Komposisi pegawai dan pelaksanaan tupoksi direktorat</p>	<p>P: Untuk para pegawai dibawah kepemimpinan Bapak yaitu Diseminasi, menurut Bapak komposisi pegawainya sudah mendukung pelaksanaan tupoksi Diseminasi belum Pak?</p> <p>N : Saya akan menilai akhir tahun kali ya..karena saya belum setahun disini..</p> <p>P : Setidaknya Pak sejauh ini Bapak disini</p> <p>N : Yaa saya bilang..kalo lihat program aja ya dari lima puluh tiga program sudah hampir ada setengah, jadi saya anggap yaa sudah mampu tapi kalo dilihat di bangunan struktur kan, disini tidak normal.. masa stafnya cuma ada lima atau enam, sedangkan pejabat kasiemnya aja ada delapan, kan nga cocok, seharusnya staf kan lebih banyak, bangunannya kan piramida, kalo ini piramida terbalik</p> <p>P : Ohh gitu ya Pak</p> <p>N : Iya kan</p> <p>P : jadi menurut Bapak jumlah SDM juga kurang yaa</p> <p>N : Saya tidak bilang kurang atau tidak ya tapi lebih baik begitu tadi, kerjaan kita apa sich, kita belum bisa mengukur kerjaan kita, kemudian tidak bisa membagi dengan persis... itu kan repot..</p> <p>P : Maksud bapak tidak bisa mengukur kerjaan kita berarti pegawai dibawah Bapak tidak memahami tugas, tanggung jawab dan kewajiban</p> <p>N : Mereka memahami tugas-tugasnya cuma</p> <p>P : memahami itu kan konteks melaksanakan tugas, tanggung jawab dan kewajiban..</p> <p>N :Iyaa seperti yang tadi saya bilang.. itu sudah dilaksanakan setengah..berarti sudah memahami, cuma begini loch kita jangan terfokus dengan bangunan itu harus piramida atau tidak, tapi piramida itu cerminnya jelas, bukannya staf itu harus lebih banyak atau nga, kalo menurut saya bukan harus begitu lagi tapi kita</p>

		<p>harus bisa memastikan fungsi dari masing-masing tugas itu apa, dari situ kita bisa menentukan berapa orang sich untuk mengerjakan ini.. bayangiin stafnya banyak tapi kerjanya temporer, jadi nganggur kan.. hari-hari ada yang datangnya suka-suka, berarti kan kerjanya serabutan</p>
	9. Sumber Daya Manusia (SDM)	<p>P : Jadi menurut Bapak SDM disini gimana Pak?  N : ya itu tadi SDM disini masih kurang memahami tugas jabatannya, hanya memahami tugas apa yang diperintahkan saja.. kalo nga diperintah laporan nga dibuat, yaaa...kalo nga diperintah dia nga akan datang pagi, kalo nga dimarahin dia nga akan ngisi absen, berarti masih lack yaa..dari segi kedisiplinannya masih kurang, tapi itulah..apakah kesalahan pimpinan..ya mungkin saya ikut salah juga</p>
	10. Kesenjangan kompetensi yang ada dengan kompetensi yang dituntut dari jabatan	<p>P : Kalo dari segi kesenjangan kompetensi pegawai dengan kompetensi yang dituntut gimana Pak?  N : Oh ada pasti, kalo keinginan saya kan...  P : jadi Ada kesenjangan ya Pak?  N : Antar kasubdit  P : Bukan maksudnya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dituntut dari jabatan itu  N : Kesenjangan sich ada tapi ee..berapa persen saya nga bisa ngitung  P : Signifikan nga Pak ?  N : Signifikan juga nga bisa siukur..kan saya dah bilang nga bisa dihitung?  P : Tapi pada dasarnya masih kurang sesuai dengan spesifikasi yang dituntut dari jabatan yaa Pak?  N : Saya rasa demikian, disini kan inisiatifnya kurang yaa  P : Inisiatif ya Pak? Dari segi kemampuan dan keahlian gimana Pak?  N : Kalo kemampuan sich..yaa bolehlah  P : Inisiatifnya aja kurang yaa Pak?  N : Yaa kurang, karena itu mereka nunggu... mungkin karena nga ada bonus..kalo ada bonus langsung dech yaa kan?</p>
	11. Saran Penempatan pegawai yang tidak berdasarkan analisis jabatan	<p>P : Saran Bapak untuk penempatan yang belum sesuai Pak?  N : Yaa semuanya dilibatkan dalam proses penempatan...usher yaa..dilibatkan, jangan tidak dilibatkan sebab bagaimanapun akan berpulang kepada usher kan. Bayangkan saya minta komputer dikasih jangkrik trus ini mau buat apa  P : Berarti belum sesuai harapan Bapak yaa sebagai usher  N : Sebagai usher ehhh khusus untuk mutasi saya tidak minta sesuai harapan, tapi dilibatkanlah. Kalo ada mutasi saya dilibatkan, saya ikut. Apakah ini ada suatu kasus, sebab dulu-dulu dilibatkan, begitu saya masuk tidak dilibatkan semua. Nah itu aja, jadi sebaiknya dilibatkan sehingga akan berbunyi suatu penempatan tidak hanya satu pihak saja tapi oleh beberapa pihak, bagusnya itu ada decenting, ada yang bilang bagus ada yang bilang jelek, yaa kan atau ada yang bilang semua bagus, ada yang bilang semua jelek, itu aja</p>
	12. Tolak ukur keberhasilan pelaksanaan jabatan di suatu Direktorat sesuai dengan analisis jabatan	<p>P : jadi tolak ukur keberhasilan seorang pejabat dalam melaksanakan jabatan sesuai analisis jabatan jadi belum ada yaa Pak? Kan seperti Bapak bilang masih semu  N : Yaa..  P : Ada nga inisiatif dari Bapak, dari Direktorat Diseminasi sendiri</p>

membuat suatu indikator keberhasilan pelaksanaan tupoksi

N : Saya kalo nilai sendiri subjektif, ini rajin oh ini nga, lebih baik dibuat secara bersama seperti itu tadi, kita buat pendampingan sehingga segala sesuatu itu terakumulasi, kita kalo disuruh bikin laporan ya kita buat komitmen, laporan jenis apa harus selesai tiga hari, laporan jenis apa harus selesai seminggu, laporan jenis apa harus selesai sebulan, misalnya laporan bulanan yaa sebulan harus diselesaikan, yang mengerjakan siapa, begitu selama sebulan dia kelar berarti bagus, kalo sebulan yaa bagus, kalo diatas sebulan yaa itu jelek, jangan harus selesai tiga hari tapi nga dibuat yaa nah tuch ini

P : Jadi harus dibuat indikator keberhasilan secara bersama-sama yaa Pak

N : Iyaa tolak ukurnya jelas jadi bisa diukur, misalnya saya mesti ketik surat nich yaa tentukan si A mesti ngetik surat konsepnya ini, yaa kita harus tentukan berapa jam dia harus jadi, kalo dua hari berarti dia kan nga bagus, kita harus tentukan, nulis surat, ngetik surat atau ngater surat, ngalah data, membuat laporan, membuat tabulasi apakah kerjaan kita urai satu-satu, misalnya fotocopy, atau suruh browsing data mengenai statistik tentang kemiskinan si suatu propinsi, kita kan udah ada sarannya itu harus ditentukan berapa lama, dua jam ternyata nga selesai kita tanya kenapa, disitu kan ada resumernya, ooh ini internetnya macet yaa..atau tidak bisa dibrowsing, atau tidak bisa apakah, bisa dilihat aja tapi nga bisa diprint, faktornya kita lihat, nah kalo bagus.. jadi kita itu belum bikin detail itu dalam analisa jabatan. Kalo untuk fotocopy berapa lama, trus untuk browsing berapa lama. Suruh download berapa lama, bikin surat, nyampaikan surat, mengagenda surat itu harus, saya misalnya nyuruh ini harus ada segera jawaban berapa lama, nah itu di itung dia dalam waktu sebulan dia dah buat berapa surat, nah sekarang kan kalo dirasa rajin aja, trus nanti pimpinannya ganti malas dia

P : Jadi sebenarnya belum ada yaa Pak tolak ukurnya ?

N : Anjab perlu pendampingan, dari pendamping kita bisa membuat orang ini baik atau tidak, bukan baik dalam arti moral ya..baik dalam kerja, profesional atau tidak, punya kompetensi. Kalo profesional dalam kerjaan sehari-hari, kalo kompetensi dia bisa bahasa inggris, dia nga. Itu yang belum dibuat jadi kita sulit untuk menilai. Misalnya baik, baik dalam hubungannya apa? Ya setiap pagi kalo ketemu dia hormat Pak, apakah itu merupakan penilaian, wah itu subjektif

P : itu larinya bisa ke like and dislike ya Pak?

N : Yaa justru itu, salah tidak menyalahkan saya tidak dilibatkan, mungkin banyak like and dislike, jadi tidak ada parameternya, paling tidak absennya berapa persen sich, berapa banyak dia setahun kan ada, yaa kan, trus DP3nya gimana. Paling tidak ada dua, trus barangkali ditambah pernah nga ada hukuman jabatan, keempat yang sari bilang faktor kompetensinya sudah mencukupi atau belum ? yaa kan, trus dah adum apa belum misalkan? Udah dipakai belum aturan yang ada? Minimal kalo dah dipakai kan lumayan, biarpun ibu senang tapi ada yang bilang dia belum adum

Bu, semua bisa menolak. Kenapa aturan tidak dipakai, sangsinya aja nga ada, yaa kan, coba kalo ada inspeksi dari Irjen, oh nga bisa harus diturunkan lagi, masih IIIa, minimal harus IIIb, belum adum lagi kenapa bisa dipromosikan, turun lagi. Makanya sekarang anjab untuk Direktur aja, kenapa imigrasi bisa masuk kesini, kita kan belum membuat iyaa kan?

P : Jadi kalo boleh saya simpulkan berarti analisis jabatan belum diterapkan pada proses penempatan jabatan yaa Pak

N : Sejatinya begitu, kita baru membuat, jadi tidak

P : Berarti dengan ORTA lama pun tidak diterapkan yaa

N : Yaa kayaknya seperti itu

P : Analisis jabatan dengan nomenkatur yang lama sudah dibuat tapi sepertinya belum diterapkan pada proses penempatan pegawai

N : Seharusnya analisis jabatan itu dibuat, didampingi, diklarifikasi ada yang kurang atau nga, baru diaplikasikan di tiap-tiap level. Jadi kita taati aja, tapi kalo analisis jabatan itu hanya dibuat asal ngisi aja, formalitas aja, ya gitu-gitu aja. Itu bukan budaya kerja, itu budaya organisasi yang masuk dari luar, yaa kan suka-suka, pengalaman saya di imigrasi, orang yang rajin itu bermuka empat, di HaM ini yang berbentuk bulat itu yang nga rajin

P : Jadi budaya mempengaruhi yaa Pak?

N : Yaa budaya, orang jawa bawa budaya jawa, kalo nga manggut-mangut biarpun kerjanya bagus dia nga sopan antara lain, akademisi masuk, mungkin dia mengerjakan bagus tapi yang lain nga dihitung, jadi tidak ada yang utuh dipegang dan ditaati yaa, jadi kita harus buat anjab saya setuju, pedampingan yes, untuk itu apa coba diverifikasi cocok atau nga, kalo nga dirombak lagi sampe cocok, setelah cocok kita taati bersama yaa kan sampai jabatan direktur. Direktur harus bisa apa ooh pengalaman Kadiv Yankum sekian tahun, ohh misalnya kadiv nga, kasie nga bisa jadi direktur, apa benar hah? salah Pak. Kek didiemin, kok bisa masuk, sebab oh ini..ini..kok bisa diangkat apa kelebihanannya, kan bisa aja orang nanya begitu, saya nga bisa jawab, saya hanya ditugaskan menteri, ada SKnya, kalo saya suka tau nga suka saya harus turun, dan saya harus mampu, suka atau tidak suka padahal kan tidak demikian. Karena tidak ada juga pengaduan. Misalnya pejabat publik BI, wah masa insiyur, protes donk, nga ada protes sich, makanya saya bilang anjab dibuatlah, tentukan kalo direktur itu jabatan terbuka asalkan IV c boleh yaa sudah, keahlian kan bisa tutup nanti bisa diisi, tapi kalo nga harus kadiv yankum dua periode yaa kan, berarti direktur itu akan diisi oleh kadiv yankum yang sudah dua periode tanpa menyebutkan waktu, ya sudah berarti setahun disana, setahun disini atau setahun setengah atau enam bulan-enam bulan terserah, minimal Kasubdit harus jadi kabid di daerah, atau kadiv yankum harus kasubdit minimal pernah dua kali menjabat eselon III dimana aja baru bisa jadi Kadiv Yankum, kalo ini kan nga jelas, nga pernah dijadikan kisi-kisi, jadi siapa donk kasubdit itu-itu aja, ke daerah kan ada resistansi, liat bu vero disitu aja, pak mode sampe pensiun kan kasian, disitu aja berdua, itu harus dipikirkan, jadi anjab itu harus dibuat serius

# TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 6 : Direktur Penguatan HAM

Tanggal : 29 Mei 2009

Jam : 14.05 - 14.27 (22 menit 14 detik)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pelaksanaan Analisis Jabatan	
	1. Analisis jabatan di Ditjen HAM	<p>P : Sebenarnya analisis jabatan itu sendiri menurut informasi dari kepegawaian untuk nomenklatur yang lama sudah dilakukan, namun karena kita mengalami perubahan orta jadi dilakukan penyesuaian atau penyusunan anjab yang baru disesuaikan dengan nomenklatur yang baru..seperti acara yg kemaren ya Pak..ada penyusunan menurut Bapak bagaimana Pak?</p> <p>N : Apanya ?</p> <p>P : Memang perlu ada penyesuaian ya Pak?</p> <p>N : Perlu</p> <p>P : Ada perubahan yang signifikan ya Pak</p> <p>N : Harus..karena ada perubahan struktur organisasi..kalo perubahan struktur organisasi itu kan merubah tugas, pokok dan fungsi</p> <p>P : Untuk Direktorat Penguatan sendiri perubahannya signifikan nga Pak ? dengan nomenklatur yang lama</p> <p>N : Ehhh sebetulnya tidak..</p> <p>P : Tidak ya Pak</p> <p>N : Dulu itu kan Direktorat Bina HAM.. Bina HAM itu menangani dua kegiatan, yang pertama Diseminasi, yang kedua pelatihan... Dulu... bahkan lebih luas diseminasi dan pendidikan HAM</p> <p>P : Untuk sekarang gimana Pak ?</p> <p>N : Itu sama dengan...ehh.. tugas utama RANHAM yang ke...empat, tugas RANHAM yang keempat itu kan Diseminasi dan pendidikan HAM, kemudian dengan adanya peraturan Menteri Hukum dan HAM yang baru thn 2008...itu berdiri Direktorat yang baru..namanya Diseminasi sebagai pengganti Direktorat Pemantauan Evaluasi dan Pelaporan..Nah sebagian tugas Direktorat Bina HAM waktu itu..yaitu kegiatan diseminasi akhirnya berpindah ke Direktorat Diseminasi..Nah kegiatan kami tinggal kegiatan pendidikan dan pelatihan HAM, dan kemudian kegiatan pendidikan dan pelatihan HAM ini.. ketika kita menyusun..ehhh...rencana perubahan organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal HAM yang baru ini.. di Kantor MenPan itu disepakati, bahwa untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan HAM yang durasinya dua hari sampe dengan enam hari... itu dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal HAM, Kalo kegiatan pendidikan dan pelatihan HAM durasinya tujuh hari keatas itu dilaksanakan oleh BPSDM, itu kesepakatannya, Nah kalo kegiatannya satu hari itu namanya diseminasi,</p>

		<p>dilaksanakan oleh Direktorat Diseminasi..</p> <p>P : Jadi mungkin tupoksinya mungkin lebih spesifik ya</p> <p>N : Sebetulnya hampir sama..mungkin dikurangi saja..</p> <p>P : Ohh dikurangi...</p> <p>N: Yang dikurangi saja.. yang di Diseminasi di pindahkan ke Diseminasi..hanya ini memang lebih fokus karena eh..karena organisasi dibawahnya kan...nomenkalturnya juga berubah.. dimulai dari subdit Program Pembelajaran, kemudian Subdit Penyusunan Bahan Ajar, Subdit Penyiapan dan Pelaporan Fasilitator dan yang ketiga.. Dan keempat subdit ini... kalo dulu sebelum penguatan itu terkesan masing-masing subdit itu berdiri sendiri tapi sekarang ini ...ini tidak.masing-masing subdit itu merupakan subsistem dari sistem Direktorat Penguatan, sehingga antara Program, Bahan, Fasilitator dan bimbingan sendiri itu menjadi satu .... Nga bisa bekerja sendiri.. kalo kegiatan pendidikan dan pelatihan HAM semuanya itu terlibat..itu mungkin bedanya barangkali dengan Direktorat-Direktorat lain..Kalo direktorat penguatan itu begitu..melibatkan semuanya..</p>
	<p>2. Hambatan dan Kendala dlm pembuatan analisis jabatan</p>	<p>P : Untuk analisis jabatan yang baru dengan nomenklatur yang baru... dalam pembuatan penyusunan kemaren ada hambatan dan kendala nga Pak</p> <p>N : Ohh nga ada</p> <p>P : Tidak ada ya pak</p> <p>N : Karena bedanya dengan direktorat lain begini.. waktu itu kan menurut petunjuk dari...ehh...</p> <p>P : BKN ?</p> <p>N : yang memfasilitasi kan BKN.. BKN itu membagi dua pekerjaan, pekerjaan menjadi dua, pekerjaan eh..pokok dan pekerjaan tambahan.. kan begitu ...kalo ditempat lain itu pekerjaan tambahannya banyak pekerjaan pokoknya sedikit... katanya begitu tapi kalo di Direktorat Penguatan nga ada..semuanya pekerjaan pokok</p> <p>P : Jadi tidak ada pekerjaan tambahan ya Pak?</p> <p>N : Yaa ada.... yang dibicarakan tadi pekerjaan pokok.. pekerjaannya banyak seperti misalnya eh..melaksanakan perintah tugas Direktur Jenderal.. itu namanya tambahan..Misalnya kita nanti disuruh membuat.. sebuah desain pelatihan... diluar tugas pokok pelatihan seperti..sifatnya berkaitan dengan kegiatan capacity building .. misalnya..</p> <p>P : Jadi tidak ada masalah ya Pak ?</p> <p>N : Tidak</p>
	<p>3. Pemahaman Pegawai akan Analisis jabatan</p>	<p>P : Untuk dari segi pemahaman sendiri ..dari para pegawai khususnya dari Direktorat Penguatan ada masalah tidak, atau sudah paham atau belum dari segi pemahaman?</p> <p>N : Ketika pertama kali Peraturan Menteri Hukum dan HAM thn 85...ehhh tahun 88 ya..thn 88 itu digulirkan kemudian ini disosialisasikan mmg masih belum menemukan titik temu karena ini berkaitan dengan perubahan mainsetting..perubahan cara pandang ... perubahan paradigma..kan dulu pola pikirnya adalah...apa namanya...berpikir ...kalo sekarang berpikir sistem..rasanya itu berpikir...ehh..apa namanya..ehhh...apa..berpikir...berpikir.. ehhh yang jelas bukan sistem.. masing-masing jalan sendiri-sendiri... kalo sekarang sistem..sistem...jadi</p>

		<p>semua antara program, bahan, saling terkait..ini sistem..menuju yang semacam ini perlu proses karena orang-orangnya kan tidak berpola pikir seperti ini ..berpikir yang tadi saya sampaikan..berpikir paralel untuk masing-masing... sekarang tidak... tapi saya rasa sekarang sudah paham..</p> <p>P : Sudah paham?</p> <p>N : Sudah paham</p>
	4. Sosialisasi Analisis jabatan	<p>P : Menurut bapak masih perlu disosialisasikan nga?</p> <p>N : Ohh perlu...jadi sungguhpun itu..apa namanya Peraturan Menteri Hukum dan HAM berkaitan dengan .. tetapi di Direktorat kami itu ada forum apa namanya saling asah, saling asih, saling asuh.. itu kadang-kadang sebulan sekali kita ketemu, kadang sebulan dua kali ketemu..bisa tiga kali..paling tidak sebulan sekali..itu termin.. itu untuk mengingatkan kembali komitmen kita terhadap tugas, pokok dan fungsi sebagaimana diatur dalam peraturan ...</p>
	5. Sikap pegawai thdp Analisis jabatan	<p>P : Untuk sikap para pegawai sendiri terkait dengan analisis jabatan ini bagaimana pak?</p> <p>N : kalo sikap pegawai pada umumnya karena ini sudah menjadi keputusan Menteri ..yaa mereka harus terima..hanya memang ketika penyusunan analisis jabatan semula memang bingung..ini.. tapi begitu saya beri pengarahan bedanya direktorat penguatan dengan direktorat yang lain mungkin banyak yang bukan tugas pokoknya..tugas tambahannya lebih banyak..kalo kita memang semuanya tugas pokok..melaksanakan tugas pendidikan dan pelatihan..karena sistem itu</p> <p>P : Jadi responnya mendukung ya pak?</p> <p>N : Mendukung..Ohh ya pasti..</p>
	6. Pedoman Analisis jabatan	<p>P : Untuk Direktorat Penguatan sendiri pedoman anjabnya sudah dibuat belum Pak ?</p> <p>N : Pedoman</p> <p>P : Pedoman dalam membuat analisis jabatan ini</p> <p>N : Kan ada dari BKN</p> <p>P : Ohh dari BKN..</p> <p>N : kita dituntun utk membuat anjab kita..</p> <p>P : Memang sudah spesifik..artinya kalo yg dari BKN itu masih umum, sudah disesuaikan dengan tupoksi Direktorat Penguatan Pak ?</p> <p>N : Di tuntunan dari BKN kan begini..begini..tentu begitu kita di penguatan ...analisis jabatan..ya disesuaikan dengan tugas, pokok dan fungsi kita yaitu Direktorat Penguatan sebagaimana diatur Permenkumham kita</p>
2.	Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan	<p>Analisis jabatan itu kan intinya suatu rincian dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan..artinya..dari uraian tugas tanggung jawab dan kewajiban dari suatu jabatan... dan kompetensi atau kualifikasi SDM yang dituntut untuk memangku suatu jabatan. Dan analisis jabatan ini bisa dipakai sebagai dasar berbagai macam kegiatan SDM salah satunya untuk penempatan pegawai</p>

	1. Kesesuaian penempatan dan kebutuhan Direktorat	<p>N : Menurut Bapak sejauh ini penempatan pegawai sudah sesuai dengan tupoksi Direktorat Penguatan ?</p> <p>N : Masih belum.. masih perlu di...apa namanya..ehhh bukan disempurnakan..tp di...apa namanya..kalo..itu kita membuat sayur masih perlu diaduk lagi eh...ha..ha..</p> <p>P : Jadi kesimpulannya belum sesuai ya Pak?</p> <p>N : Belum sepenuhnya eh...the right man in the right ..</p> <p>P : Place?</p> <p>N : bukan place..tapi job.. harus begitu</p>
	2. Prosedur penempatan	<p>P : Dalam proses penempatan kan pasti ada prosedurnya yaa pak? Penempatan itu kan macam-macam ada mutasi..ada promosi..Prosedurnya ada nga pak?</p> <p>N : Ada donk..</p> <p>P : Baperjakat ya pak?</p> <p>N : Ohh ya harus seperti itu.. tetapi yang terakhir kemaren kan tidak dilibatkan para Direktur itu..</p> <p>P : Jadi tidak dilibatkan yaa pak ya..?</p> <p>N : Jadi kita nga ngerti kalo ada sekian banyak ada yang dimutasi..... karena apa? Karena eh...kekuatan dimasing-masing unit eselon II itu kan yang tau masing-masing Direktornya ...tapi Direktornya tidak diajak bicara .. itu dilaporkan kepada Dirjen kemudian diambil keputusan...yaa..kita nga tahu..kekuatan dan kelemahan masing-masing.. Karena untuk majunya sebuah organisasi itu harus ditata oleh semua lini.. lini itu harus seimbang</p>
	3. Penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan	<p>P : Seperti yang Bapak katakan tadi...jadi sebenarnya penempatan belum didasarkan pada analisis jabatan yaa pak ya?</p> <p>N : Sebetulnya sudah ...belum the right man on the right job...</p> <p>P : artinya belum sesuai yaa pak?</p> <p>N : masih belum sesuai ..masih perlu... pengocokan ulanglah..</p>
	4. Saran Penempatan yang blm sesuai	<p>P : Saran Bapak gimn Pak? Yang belum sesuai tadi..</p> <p>N : Baperjakat..</p> <p>P : Penempatan..</p> <p>N : Yaa penempatan.. yaa utk eselon I tapi disini harusnya juga begitu.. libatkan eselon II.. anak buah saya .. yaa...libatkan saya..</p> <p>P : Istikahnya Bpk kan ushernya ya Pak</p> <p>N : Ehh... </p>
	5. Prosedur penempatan	<p>P : Jadi prosedurnya belum jelas ya Pak ? gimn pak?</p> <p>N : Yaa..kalo keputusan eselon IV yang kemaren.. itu kan kita nga ngerti.. karena tidak diajak bicara oleh Pak Ses</p> <p>P : eh...jadi menurut Bapak itu Keputusan Ses sendiri ya Pak ?</p> <p>N : Iya... keputusan sepihak begitu ya..</p> <p>P : Direktur teknis yang lebih tahu..persis bagaimana kebutuhan SDM</p> <p>N : Sesditjen itu kan salah satu pimpinan juga ya..dalam hal pelaku dari penempatan tersebut</p> <p>P : Sesditje itu faktor kepemimpinan juga ya Pak ?</p> <p>N : Ohh iya. Seorang pemimpin itu juga seorang manajer..Seorang manajer harus mempunyai keahlian manajerial..</p> <p>P : Jadi berpengaruh juga yaa Pak?</p> <p>N : Yaa Pasti..</p>

<p>6. Tanggapan penempatan pegawai yang belum sesuai</p>	<p>P : Pendapat Bapak bagaimana, saya lihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) ada beberapa penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan...salah satunya dengan latar belakang pendidikan.. Saran Bapak atau tanggapan Bapak?</p> <p>N : Jadi karena kita ini belum sepenuhnya the right man on the right job...tadi saya kan katakan begitu..jadi semestinya begitu.. Kalo saya memiliki kemampuan di bidang IT, mengapa harus ditempatkan di Penguatan..begitu kan misalnya.. Kasih di Direktorat Informasi..misalnya... sebaliknya seseorang yang memiliki keahlian di bidang keuangan kok harus ditaro di IT.... kan sayang itu..jadi yg perlu lagi ditata pelan-pelan...</p> <p>P : Lalu seperti ada beberapa pegawai yang mendapatkan promosi tapi tidak memenuhi syarat sesuai Keputusan ..contohnya dari staf dipromosikan menjadi pejabat Eselon IV itu kan syaratnya harus III B...harus sudah Adum.. dan lain sebagainya..tapi kalo dilihat ada salah satu yang memenuhi..tanggapan Bapak gimana?</p> <p>N : Yaa itu namanya suatu penyimpangan, harusnya memenuhi syarat..jadi pasti ada sesuatu yang terjadi..</p> <p>P : Menurut Bpk kenapa itu bisa terjadi Pak ?</p> <p>N : Saya tidak tahu..kan saya tidak dilibatkan... trus para direktur juga tidak pernah diajak bicara.. Ha..ha.. kalo kami diajak bicara waktu itu jelas akan kita ingatin..gitu kan..itu salah satu..yang tidak memenuhi syarat yaa..tidak bisa donk.. yang memenuhi syarat</p> <p>P : Mungkin nga pak..mungkin ada kebijakan tertentu begitu..</p> <p>N : Yaa..harusnya seyogyanya kalo persyaratan sdh baku..ya dipenuhi..baru diangkat supaya tidak menimbulkan apa namanya..suasana yang tidak sehat..</p>
<p>7. Komposisi pegawai thdp pelaksanaan tupoksi</p>	<p>P : Untuk pegawai yang ada dibawah kepemimpinan Bpk...Sudah sesuai belum pegawai yang ada di Direktorat Penguatan untuk memenuhi tupoksi dr Direktorat Penguatan sendiri</p> <p>N : Kalo saat ini saya anggap dari segi kuantitas..kami itu tidak perlu orang banyak..</p> <p>P : Ohh begitu dari jumlah tidak perlu banyak</p> <p>N : Tidak..tetapi dari segi kualitas...</p> <p>P : atau kompetensi ?</p> <p>N : Kompetensi.. itu yang keliatannya masih belum.. masih belum.. masih harus dipacu..</p>

<p>8. Pemahaman pegawai akan analisis jabatan</p>	<p>P : Menurut Bpk kenapa apa karena belum paham tugas, tanggung jawab dan kewajibannya..</p> <p>N : Banyak faktor.. kalo saya katakam belum paham rasanya ... pengalaman mereka kan sudah lama dibanding dengan saya di Direktorat Jenderal..</p> <p>P : Jadi apa Pak kalo boleh saya tahu</p> <p>N : Jadi Mainsetting..Paradigma.. itu penting.. Jadi paradigma kita mau jadi pegawai itu apa sich.. sebetulnya itu dulu yang penting.. cari duit atau yang lain? Kesan saya sekarang ini disini sedang terkontaminasi... mainsettingnya berlomba-lomba cari duit.. bukan hanya di Direktorat penguatan..disemuanya..he..he..</p> <p>P : Jadi mainsetnya ke uang ya pak</p> <p>N : Sehingga terfokus kepada istilah saya itu bukan program oriented tapi juga job oriented... job oriented selama ini yang saya lihat.. tidak sedikit pula yang pemikirannya bogus ya.. Nah ini yang perlu diperbaiki...</p> <p>P : Jadi menurut Bapak komposisi pegawai yang ada di Direktorat Penguatan sudah mendukung pelaksanaan tupoksi penguatan belum ?</p> <p>N : Kalo komposisi jumlah personilnya bagi saya tidak ada masalah..cukup.. bahkan saya mengatakan..</p> <p>P : Bukan hanya jumlah aja.. artinya orang-orang yang di tiap-tiap subdirektorat</p> <p>N : Yaa itu tadi saya katakan..kalo dari segi kuantitatif itu saya anggap tidak ada..tapi kalo dari segi kualitatif..itu masih perlu dipacu..masih perlu dipacu..</p> <p>P : Apakah itu mungkin karena ada kesenjangan kompetensi Pak ?</p> <p>N : bukan..bukan kesenjangan.. maksud saya mainsetting</p> <p>P : Mainset aja ? dari segi kompetensi sebenarnya sudah ada</p> <p>N : Sudah ada..saya lihat tidak ada problemlah</p> <p>P : Berarti tidak ada kesenjangan kompetensi pribadi dengan kompetensi yang dituntut dari suatu jabatan ya Pak ?</p> <p>N : Tidak ada..iyaa..hanya mindsetting saja..karena kita selaku manajer ini mampu dengan pola asah, asih, asuh tadi..selalu mengingatkan kepada kawan-kawan... bahwa anda orientasinya ini... jadi tidak cari duit.. tambah kesejahteraan anda... urusan pimpinan urusan mensejahterahkan anak buah gitu..kalo tidak mencari kesejahteraan sendiri-sendiri</p>
<p>9. Indikator keberhasilan pelaksanaan jabatan</p>	<p>P : Dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan kewajiban sebenarnya sudah ada indikator belum Pak? Artinya indikator pengukuran keberhasilan dari pelaksanaan jabatan itu</p> <p>N : Itu kalo semua lini di Direktorat Jenderal ini tentang indikator keberhasilan kinerja jadi belum disusun?</p> <p>P : Jadi belum ada yaa..</p> <p>N : Lihatlah dimana-mana belum ada indikator..mestinya itu disusun diawal ketika kita menyusun rencana kerja atau DIPA kerja..indikator kinerja juga..tapi kalo sekedar indikator keberhasilan kinerja berdasarkan DIPA itu sich jelas ada.. sudah jelas ada..DIPA ini..ini..indikator outputnya ini sudah jelas.. sudah pasti tercapai.. ha..ha... saya nga tau..kita kan punya beberapa kegiatan.. misalnya pelatihan HAM bagi guru.. keberhasilannya..ya outputnya apa? Terselenggaranya pelatihan bagi empat puluh orang guru..sudah tercapai.. ada kegiatan sudah dilakukan..</p>

kendala dalam penyusunan analisis jabatan		<p>anjab yang baru yaa Pak terkait dengan perubahan nomenklatur, dari Direktorat Yankomas sendiri ada hambatan dan kendala ?</p> <p>N : Tidak..tidak.. saya malah mengusulkan..Saya justru mengharapkan bahwa ini dipertahankan.. karena memang sudah bagus.. karena memang sudah sesuai dengan tiga wilayah tadi..ditambah satu Sub Direktorat Pelayanan Komunikasi Khusus. Pelayanan Komunikasi Wilayah Khusus adalah pelayanan terhadap hal-hal yang yang tidak dilaporkan, kalo yang diwilayah I, II, III adalah wilayah orang-orang, pihak-pihak pelaku yang melapor, karena dia yang membuat pengaduan, sementara yang wilayah khusus, itu dia tidak perlu laporan tetapi tugas utamanya adalah mengidentifikasi masalah, nah ini..identifikasi masalah ini yang seakan-akan di...apa yaa.. aleh... staf di sekretariat itu diartikan kalo ada masalah... baru kita turun.. ini yang menurut saya pemahaman yang tidak benar, tidak pas, keliru karena kita harus mencari masalah..ehh.. mengidentifikasi masalah sebelum orang itu tahu, kalo orang lain tahu kemudian kita baru datang, itu lucu sekali bayangkan saja.. pengalaman yang sudah terjadi adanya kasus, semua departemen kesana termasuk kita datang kesana, mau ngapain kita datang kesana? sementara si pemangku kepentingan sendiri sudah datang..kan lucu, jadi kita harus membuat namanya pengembangan jejaring komunikasi... jadi kita kalo apa ehh networkingnya kita harus luas..seluruh daerah Indonesia, kita mencari dulu permasalahan apa saja.. untuk itu kita datang ke daerah, kita jumpai pembuat kebijakan di daerah.. yaitu gubernur, wakil gubernur, atau sekretaris daerah..nanti disana dia akan menyampaikan bahwa permasalahan daerah kami adalah ini, kita sudah membuat suatu rencana, apa.. mensejahterahkan rakyat tetapi kendalanya ini..inilah permasalahan-permasalahan ini.. permasalahan ini akan saya atasi, kata si pemma.. tahun depan sekian persen terselesaikan, tahun berikutnya sekian persen terselesaikan atau hal-hal lain, jadi kita mengidentifikasi masalah untuk mendapatkan informasi dari para pembuat kebijakan di daerah itu yaitu gubernur, wakil gubernur, ataupun sekda kemudian mereka membuat diklair, saya akan melakukan ini..ini.. bahwa itu suatu komitmen yang mereka tandatangani..nah hasilnya itu kita jadikan informasi kepada..ehh.. apa namanya..info HAM kita bahwa daerah ini masih ada si ini, jadi pemerintah asing atau pihak-pihak asing yang mengatakan Indonesia misalnya tidak baik, itu.. ah iya misalnya dikatakan bahwa Papua seperti ini tapi pemerintah daerah sudah memahami itu ada masalah dan akan dilakukan langkah-langkah, langkah-langkahnya pun mereka sendiri yang apa...menyampaikan, jadi kalo ada tiba-tiba sesuatu yang sangat luar biasa, kita cukup dengan mengangkat telepon, kita bisa berkomunikasi, karena kita sudah ada jejaring dengan pemerintah daerah, itu pun bisa bersama-sama dengan kantor wilayah, karena pak kakanwil atau ibu kakanwil bersama-sama saya menghadap kepada pemangku kebijakan di daerah, begitu jadi sudah cantik sekali itu</p>
3. Sosialisasi analisis		<p>P : Analisis jabatan itu sendiri kan sebenarnya prosedur yang berisi uraian jabatan (tugas, tanggung jawab dan kewajiban) dari si pemangku</p>

jabatan	<p>jabatan dan kualifikasi SDM yang dituntut yaa Pak, nah kemaren kan ada penyusunan anjab yang baru utk pejabat eselon II dan III, nah itu dalam pengisiannya itu para pegawai dari Direktorat Yankomas ada kendala atau kesulitan tidak pak dalam penyusunan tersebut?</p> <p>N : begini..Jadi memang kadang-kadang kita itu sudah mempunyai pemikiran luas tapi kemudian disempitkan oleh, mana yang bener, mana yang salah kita tidak tahu, jadi seperti kemaren kita sudah membuat.. kemudian tapi tiba-tiba juga dibuat oleh sekretariat..yaaa..yaaa..sudah mungkin memang seperti itu prosesnya, seharusnya kita biarkanlah..kita membuat uraian jabatan kita sendiri-sendiri kan..</p> <p>P : Bukannya ada dari BKN juga Pak ?</p> <p>N : Iya jadi begini, seakan-akan semua ini, kalo ada apa-apa semua yang membuat adalah ehhh sekretariat.. kita hanya diklair dalam bentuk tandatangan, ini sesuatu yang aneh tapi ini fakta, jadi kita sudah buat..ohh bukan begitu, maksudnya begini.. kan sudah..</p> <p>P : Mungkin ada perbedaan persepsi atau gimana?</p> <p>N : Aaah nga taulah.. karena kalo kita kan mesti menyampaikan bahwa betapa pentingnya struktur kita dalam perancangan, baik dalam mencapai kepentingan nasional, untuk mensejahterahkan rakyat, kita ingin mengatakan begitu, tapi mungkin..sekretariat..ohh tidak udah seperti itu.. ya itu..yaa masing-masing yaa... Kemaren saya buat sesuai petunjuk dari MenPan apa ya? Pada saat kita ada pertemuan dimana..Bogor atas itu apa sich namanya? Cikapo?</p> <p>P : Iyaa Cikapo Pak ..</p> <p>N : Itu disampaikan minimal enam, maksimal sekian..gitu kan atau kita harus menulis sedemikian rupa, kegiatannya lebih rinci misalnya kegiatan berdirinya sekian lama, kegiatan jangkaknya...jadi begitu detail tapi ada juga yang mengatakan, oohh tidak harus seperti itu misalnya..yang itu tidak disinggung, yang disinggung misalnya gini..ada yang memasukkan membuat TOR, si pihak sana apa TOR itu harus, kalo tidak ada TOR gmn? Apa tidak jalan, misalnya begitu</p> <p>P : itu yang dari BKN ?</p> <p>N : Heeh...Jadi masing-masing sudah diberi masukan yaa..tapi pada saat implementasinya.. saya lihat kok ya..ya kembali dirampung oleh sekretariat..ya mungkin benar..mungkin tidak benar..tetapi yang penting kan satu katanya kita atas nama organisasi, yang sudah berjalan..tapi saya lihat secara organisasi kami ini, untuk Direktorat Yankomas sudah bagus..tinggal apanya.. personilnya.. agar lebih layak, kalo utk sementara ini saya lihat untuk kasubditnya sudah bagus..</p> <p>P : Dari segi pemahaman sudah bagus Pak?</p> <p>N : Oh iyaa.. karena kita selalu</p> <p>P : Pemahaman dari tiap-tiap tupoksi subditnya...</p> <p>P : Yaa.. karena kita itu hampir dikatakan satu bulan dua kali itu selalu brainstorming, selalu memberikan.. karena kasus-kasus yang kita tangani kan begitu kompleks, mencakup banyak aspek, peraturan, undang-undang, ketentuan, jadi kita selalu..selalu..bertemu.. tidak hanya satu kasubdit, selalu saya ketemuan dengan seluruh staf, saya ajak ngomong bersama-sama, saya ajak bersama-sama untuk</p>
---------	--

		<p>menyampaikan pendapat..</p> <p>P : Jadi dari segi pemahaman sendiri akan tugas, tanggung jawab dan kewajiban tadi sudah bagus yaa Pak, seperti yang diuraikan tadi?</p> <p>N : emmm makanya, tentunya ada juga sebagian yang tidak, dari laporan kpd saya, Pak si ini masih belum pak, itu masih ini..jadi gitu.. tapi memang sebenarnya satu hal bahwa..satu proses kegiatan bisa berjalan apabila adanya tiga hal yaitu : perintah, kontrol dan laporan. kalo dia sudah kita perintah, tidak kita kontrol yaa..dengan sendirinya tidak terkontrol, kan gitu... tidak ada perintah membuat laporan... yaa santai-santai saja.. jadi kita memang, saya akan mengingatkan kembali tiga fungsi itu tadi.. perintah, kontrol dan laporan, itu harus melekat kepada mereka, mudah-mudahan bisa mengatasi, karena memang kadang-kadang ada juga staf yang kurang kemampuannya.. yaa wajar ya, karena tidak semua orang kan pintar...</p>
<p>4. Sikap pegawai akan analisis jabatan,</p>		<p>P : Sikap para pegawai akan analisis jabatan bagaimana Pak ?</p> <p>N : Yaa karena mereka itu membayangkan dengan analisa jabatan .. mengharapkan adanya suatu kompensasi dari kinerjanya kan gitu? Dan itu wajar pasti, termasuk saya juga.. sampai saya juga membuat tampri-tampri, tau nga tampri?</p> <p>P : Apa itu pak?</p> <p>N : Yaa nga tau ya</p> <p>P : Jadi mungkin arahnya maksudnya kepada reward kali ya Pak, ada semacam reward dalam melaksanakan tugas jabatan ?</p> <p>N : Gini..Pasti..Manusia itu kan pasti mengharapkan sesuatu.. setiap manusia harus memahami.. jangan dikira nanti antar yang bersemangat dengan yang tidak bersemangat.. sama untuk apa?..dia pasti akhirnya kendor, yaa tentu ada yang namanya.. dengan harapan tentu.. tentunya yang lebih dari itu adalah, harusnya kompensasi dalam bentuk take home pay seharusnya tapi..kita apa..wong ora iso apo-opo</p> <p>P : Itu kan dari rewardnya pak?</p> <p>N : Paling tidak ke depan, masa depannya bisa dilihat..gitu toch...</p>
<p>5. Indikator keberhasilan pelaksanaan jabatan</p>		<p>P : Indikator keberhasilan pegawai dalam melaksanakan jabatan ada nga pak selama ini?</p> <p>N : ada... kan disini ada jadwal waktu.. trus kemudian cara</p> <p>P : Waktu? waktu menyampaikan laporan atau gimana Pak?</p> <p>N : Jadi begini, kita kan membuat proses yaa...surat yang datang, saya sudah bikin flowchart, jadi flowchartnya itu dari surat-surat yang masuk sampai terkirim itu berapa lama, jadi kalo..dari situ nampak..lah kok berhenti di tempat kamu kok lama.. alasannya misalnya Pak saya ke luar daerah, ok...itu bisa tapi keluar daerah maunya sendiri atau apa atas perintah? kan gitu..jadi ada flowchart, saya punya flowchart</p> <p>P : Inisiatif dari Bapak sendiri untuk Direktorat Yankomas yaa Pak?</p> <p>N : Iyaa begitu ya..he..he..</p> <p>P : Sepertinya kalo saya lihat, kita belum ada indikator yang pasti..</p> <p>N : Oh gitu yaa..</p> <p>P : Itu kan dari waktu yaa Pak, seperti yang Bapak bilang tadi kan ada tiga ya, kalo laporan tidak ya Pak?</p> <p>N : Yaa dari dia melaporkan, sebab kalo tiba-tiba mana itu dah jadi belum,</p>

		<p>termasuk susulan-susulan.. susulan itu harus ada..monitoring.. ada flowchart...ada monitoring kegiatan..itu yang namanya surat itu kita kirim, itu kita batasin satu bulan sekali kita buat susulan, fungsinya utk mengingatkan kepada pemangku kepentingan jangan begitu saja ya kan? Dikirim surat dimasukkan ke laci, lalu susulan kedua, ketiga belum ada jawabannya..nah itu terpaksa kita meluncur kesana, tapi umumnya yaa memang banyak yang diabaikan, jadi sekarang hasilnya.. contohnya ya POLDA saja sudah membuat jawaban surat walaupun sifatnya rahasia, tapi saya hanya ingin mengatakan begitu..KODAM membuat surat sudah, karena perhatian.. apakah kita selalu membuat susulan itu.. melalui monitoring kasus..</p>
	6. Respon Pegawai terkait Analisis Jabatan	<p>P : Respon dari para pegawai Direktorat Yankomas akan analisis jabatan sendiri gimana Pak? Baik atau Mendukung atau tidak Pak</p> <p>N : Bagus, harus donk.. itu memang supaya...tanpa dimintakan itu saja kita sudah membuat..uraian tugas itu sudah harus dibuat, tanpa uraian tugas mereka tidak.. walaupun mereka tahu, tapi itu kan dari katanya..katanya..biasanya.. itu harus saya ubah paradigma itu, itu harus diubah, yang biasanya tidak benar yaa kita hilangkan, maka kita buat suatu uraian tugas, uraian tugas saya tandatangani untuk Kasubdit..Kasubdit membuat lagi kepada Kasie, kasie membuat lagi kepada staf, nah itu tadi dikembangkan menjadilah anjab..analisis jabatan kan gitu..</p>
2.	Penempatan Pegawai dan Analisis Jabatan	
	1. Penempatan yang belum berdasarkan analisis jabatan	<p>P : Terkait dengan tesis saya, kaitannya antara analisis jabatan dengan penempatan pegawai, analisis jabatan itu kan bisa dijadikan sebagai dasar salah satunya sebagai dasar dalam penempatan pegawai, nah penempatan pegawai itu kan luas yaa Pak, bisa mutasi, promosi. sejauh ini penempatan pegawai di Yankomas sudah sesuai belum dengan kebutuhan tupoksi dari Yankomas Pak? Yang dilakukan kepegawaian</p> <p>N : Disini..di Direktorat saja</p> <p>P : Yaa untuk Direktorat Yankomas..</p> <p>N : Direktorat Yankomas saja, sebenarnya harusnya jangan berpikir di Direktorat Yankomas saja</p> <p>P : Nga ini kan karena Bapak sebagai usher (pengguna) dari hasil penempatan itu</p> <p>N : Karena kita ini penggunanya kan untuk seluruh Indonesia, artinya kita harus melihat bagaimana SDM di daerah... di daerah ini banyak sekali yang tidak mampu, bukannya tidak mampu bahkan karena tidak terisi, karena tidak ada teken prestasi...</p> <p>P : di daerah itu Maksud Bapak dimana Pak?</p> <p>N : Seluruh Indonesia</p> <p>P : Kanwil Pak maksudnya?</p> <p>N : Iyaa..</p> <p>P : Nga pak... kalo untuk Yankomas Pak?</p> <p>N : Ngaa kita nga bicara itu dulu.. kalo bicara Yankomas jangan bicara internal sini saja</p>

		<p>P : Ohh begitu</p> <p>N : Karena begini.. begitu dia bilang mampu sampe sana dia tidak mampu itu bagaimana? Yaa kan?</p> <p>P : Ohh maksud Bapak begitu</p> <p>N : Yaa nga?</p> <p>P : Jadi itu kaitannya..</p> <p>N : Jadi banyak sekali keluhan daerah, tidak ada orang yang suka di tempatkan di Sub Direktorat Hak Asasi Manusia...eh..Sub apa? Subdit HAM di daerah...mereka lebih suka ke...</p> <p>P : Kabid HAM maksudnya kali yaa Pak</p> <p>N : yaa Kabid HAM...sebagai Kabid HAM dengan stafnya, kalo stafnya itu tidak ada yang mau, kalo Kabidnya ada, kabid HAMnya ada... yang ngeluh itu Kabid HAM, tidak ada anak buah, apalagi staf biasapun nga ada, karena apa? Karena menganggap itu tidak penting, yang penting itu pelayanan, ya.. memang pelayanan penting juga, tetapi ini yang koordinatif, yang mengupayakan, mendorong, menstimulasi agar jangan sampe HAM orang itu dilanggar melalui pemangku kepentingan itu bisa berjalan...gitu kan.. Tapi ini tidak berjalan.. akhirnya koordinasi tidak berjalan, tidak tertangani, tidak tahu, bahkan yang lebih konyol lagi, kalo mereka harus menyampaikan diseminasi, yang disampaikan tidak karu-karuan, mereka punya kegiatan itu</p>
	<p>2. Kesesuaian penempatan dengan kebutuhan Direktorat</p>	<p>P : Kemaren... salah satunya baru-baru ini kita mengalami mutasi dan promosi khususnya pejabat eselon IV kan yaa Pak termasuk Dit. Yankomas juga yang dilakukan Kepegawaian, menurut Bapak untuk Direktorat Yankomas sendiri gimana Pak... pegawai yang dipromosikan sudah sesuai belum dengan kebutuhan tupoksi Direktorat Yankomas ?</p> <p>N : Manalah kita bisa tahu...belum dilihat.. yang pasti ini, volume pekerjaan yang luar biasa adalah Wilayah II, seharusnya kasie yang ada disitu..harusnya yang betul-betul punya jiwa pengabdian..menyelesaikan kasus-kasus yang sedang ditangani ini..katanya saya melihat..memang semua selesai..itu katanya yang mengerjakan..karena kasiennya kurang cekatan..katanya selesai juga kerjanya.. saya tanya selesai nga? Selesai pak.. menyelesaikan.. ya.. bagus.. tapi mengeluh juga, kasie bilang stafnya kurang gitu.. sekarang malah yang diandalkan nga ada</p> <p>P : Berarti dari segi jumlah...SDM kurang?</p> <p>N : Tadi yang ditanyakan Kasiennya... Kasie dah profesional.. katanya jadi saya tidak menjustifikasi bahwa benar dan ini tidak benar..itu kan yang saya dengar, katanya yang dipindahkan ini jangan Pak, ini kan andalan saya..malah yang kesini nga benar.. saya dengar seperti itu..dan yang saya dengar kepindahan itu tanpa dengan ngomong-ngomong sama direktornya</p>
	<p>3. Pelaku penentu dalam proses penempatan pegawai</p>	<p>P : Berarti seharusnya dalam proses penempatan itu kan harusnya ada prosedur penempatan, dalam hal ini Baperjakat...dimana Bapak sebagai usher dilibatkan dalam proses atau prosedur pegawai yang di tempatkan di direktorat Bapak? Berarti tidak dilibatkan Pak ?</p> <p>N : Tidak dilibatkan..dan kemudian begini, suatu proses permutasian itu apa sasarannya ? kalo untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik itu bagus...ini kan hanya seakan-akan untuk penyegaran, tetapi kalo</p>

		<p>penyegaran berakibat fatal pada tercapainya target kinerja organisasi kan..kalo bisa jangan..kalo bisa penyegaran ok, meningkatkan kinerja juga ok.. harusnya dua hal itu diperhatikan, jadi apa yang.. yang bermasalah itu katanya.. ada yang bermasalah-bermasalah itu harus diberikan sangsi.. tetapi fakta kan tidak pernah ada... apa ada struktural yang berani memberikan sangsi kepada bawahan? karena apa..tau nga kenapa? Tau nga kenapa..anak-anak bawahan yang nakal kok tidak pernah dikenakan sangsi..tau nga kira-kira kenapa ?</p> <p>P : Mungkin ada kebijakan khusus..</p> <p>N : Ohh bukan kebijakan..wong anak nakal, bandel kok tidak dihukum kenapa..? itu diseluruh Indonesia.. di setiap daerah, disetiap kantor manapun atau instansi yang, nakal itu hanya jadi omongan tidak dihukum kenapa ? tau nga sebabnya</p> <p>P : kalo menurut saya biasanya ada tingkatannya Pak.. mulai dari teguran sampe ke hukuman..</p> <p>N : Iya tapi itu kan tidak dilaksanakan? Kenapa itu tidak dilaksanakan? dan itu berjalan hampir semua rata-rata di instansi pemerintah.. itu ada yang di LP..banyak.. itu tetap maju terus</p> <p>P : yaa mungkin yang bisa melaksanakan hukuman atau tidak itu hanya pimpinan.. yang bisa merubah mungkin yaa pimpinan..</p> <p>N : yaa pimpinan..pimpinan yang berani.. permasalahannya mereka itu takut.. takut beresiko berhadapan dengan preman.. itu kan tipe-tipe preman.. mereka dihukum ngamuk.. tidak berdaya, dan itu yang sering saya lihat, hanya orang-orang berani yang bisa, nah sekarang ada nga keberanian itu..hampir rata-rata jarang yang punya keberanian itu itu kecuali kayak saya ini..kalo dah nambah tua kan, namanya nothing to lose, i have nothing to lose.. jadi saya berani berhadapan dengan anda..wong saya lebih tua kok sama kamu. Itu perbedaannya di kita, kalo di instansi lain, di direktorat lain, mungkin kaitannya dengan apa ya income ya..kalo mereka tidak ya..mereka cuma tidak berani kalo anak itu marah, keliatannya salah satu yang pernah saya temui</p>
--	--	---

<p>4. Prosedur penempatan pegawai</p>	<p>P : Kembali ke penempatan pegawai tadi Pak..berarti kesimpulannya seharusnya dalam proses penempatan pegawai itu ada prosedurnya, yang mungkin istilahnya di Departemen kita ada baper jakat ya, berarti tidak ada prosedurnya ya Pak</p> <p>N : Kemaren saya tidak tahu menahu, sudah terjadi bagaimana..</p> <p>P : Kalo menurut bapak pelaku yang menentukan penempatan yang kemaren siapa saja yang terlibat pak ?</p> <p>N : nga boleh nebak donk..</p> <p>P : maksud saya apa kepegawaian sendiri yang berwenang melakukan itu?</p> <p>N : Saya tidak tahu, kalo kita bicara organisasi berarti kita tentu berbicara Direktur Jenderal, kalo sudah Direktur Jenderal berarti kita taati atasan kita..itu aja, saya melihat begitu Ibu Dirjen membuat suatu kebijakan..yaa saya ikut terima, itu harus diterima apa adanya karena apa saya melihat Ibu Dirjen kita tidak berlebih-lebihan, saya melihat kalo dia membuat suatu pendapat itu sangat logik, kalo saya lihat..jadi selama ini yang saya perhatikan, mungkin saja itu kebijakan Bu Dirjen seperti tadi membuat analisis jabatan tiba-tiba oleh Sesditjen..tidak mungkin yang buat Pak Tadjum sendiri toh...tiba-tiba jadi, saya pikir kalo itu sudah kebijakan Ibu Dirjen saya dukung gitu</p> <p>P : Jadi kalo boleh saya bilang berarti ada intervensi pimpinan juga yaa Pak?</p> <p>N : eh.. kita tidak boleh mengatakan intervensi ya..suatu kebijakan itu harus dilaksanakan, pimpinan mempunyai kebijakan..coba dibaca di ORTA, melaksanakan kebijakan Direktur Jenderal, jadi itu sudah harus dilakukan, bukan intervensi..intervensi itu melampaui kewenangan beliau..</p> <p>P : Jadi istilahnya kebijakan Pimpinan ?</p> <p>N : Nah kalo itu memang kebijakan pimpinan yaa saya dukung..mungkin maksud Bu Dirjen, kamu harus membina..yaa kan begitu kira-kira..kita tidak boleh berpikir yang negatif</p> <p>P : Dengan analisis jabatan bisa dipakai untuk menentukan sudah layak atau kompeten belum seseorang untuk memangku suatu jabatan</p> <p>N : Memang yang paling baik, yang paling ideal, diadakan suatu pertemuan para Direktur, Eselon II diajak bicara..kira-kira begitu..tapi mungkin saja karena waktu yang mendesak, ada permintaan khusus..yang tidak bisa ditangguhkan lagi yang saya tidak tahu..yaa saya iya saja, tidak ada kecewa kok</p>
<p>5. Komposisi pegawai dan Pelaksanaan Tupoksi</p>	<p>P : Sejauh ini komposisi pegawai yang ada di Direktorat Yankomas menurut Bapak, di setiap Subdit sudah mendukung belum Pak dalam melaksanakan tupoksi Direktorat Yankomas ?</p> <p>N : Yaa itu tadi seperti yang saya katakan, setiap Kasubdit harus bisa melaksanakan</p> <p>P : Kalo dari segi kompetensinya gmn Pak?</p> <p>N : Kalo saya melihat pada hasil kerja para Kasubdit, hasil kerja para Kasubdit saya lihat cukup bagus</p> <p>P : Untuk level dibawahnya Pak, Kasie dan Staf Pak?</p> <p>N : Untuk dibawahnya bukan sesuatu yang harus menghambat, jadi kalo ada yang tidak mempunyai kompetensi itu mau tidak mau itu namanya setiap</p>

		<p>Subdit harus bekerja lebih keras, resikonya dia rugi dari apa.pembantunya tidak melaksanakan tugasnya, memang apa kerjanya atau ngetik segala macamnya dibawa kerumah, atau minta tenaga yang dari lain, karena salahnya sendiri kenapa dia tidak bisa membina anak buahnya, tapi yang saya tuntutan pekerjaan bisa selesai</p> <p>P : Dari segi kompetensinya ada nga yang masih kurang Pak? Sehingga ada kesenjangan</p> <p>N : Kalo saya lihat ada sich</p> <p>P : Kesenjangan nya signifikan nga Pak ?</p> <p>N : Yaa ada sich.. makanya saya juga suka bertanya kenapa orang yang seperti itu misalnya bisa diangkat menjadi Kasie, kasian Kasubditnya kan ?</p> <p>P : Jadi ada beberapa yang mengalami kesenjangan ya Pak</p> <p>N : Iya..tapi kan dilindungi oleh Kasubditnya, karena Ksubditnya tidak mau pekerjaannya tidak selesai, maka saya suka mengingatkan</p> <p>P : Jadi pekerjaannya diambil alih ya Pak oleh Kasubditnya ?</p> <p>N : Iya jadi diambil alih oleh atasannya, karena ada staf yang belum struktural justru sudah bisa itu, kan tidak adil yaa sebenarnya..? Masih staf tapi kerjanya melampaui Kasie..ha..ha., Bukan melampaui..maksudnya kerjanya lebih berat dari Kasie atau pola pikirnya lebih cepat daripada Kasie, kan harusnya yang anak buah dibimbing oleh atasan, tapi ternyata atasannya ngelantur, anak buahnya cekatan</p>
	<p>6. Penempatan pegawai yang belum sesuai</p>	<p>P :Saya lihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) yang ada di Kepegawaian, ada beberapa pegawai yang salah satunya dilihat dari latar belakang pendidikan kurang sesuai penempatannya, menurut Bapak gimana Pak ?</p> <p>N : Begini..didalam analisis jabatan tidak disebutkan wajib sarjana, tidak ada.. Jabatan ini harus pendidikan ini...kan nga ada, selayaknya menurut kita jadi sepanjang dia bukan sarjana tapi dia punya kapabilitas yang bagus biar saja, contohnya Ibu Mega mencalonkan sebagai Presiden yaa to..itu kan nga ada sarjana, jadi itu kan bukan sesuatu yang harus, sepanjang dia punya kapabilitas, daripada dia punya background yang mendukung tapi dia tidak punya kapabilitas buat apa ? sayang donk dan misalnya seorang yang sudah diterima, dia insinyur trus dibuang, ya nga boleh ya kan, karena tidak ada pasal yang melarang betul nga?</p>
	<p>7. Penempatan pegawai dan analisis jabatan</p>	<p>P : Maksudnya gini Pak analisis jabatan dapat digunakan untuk memudahkan Kepegawaian dalam hal ini untuk melakukan The Right Man on The Right Job ?</p> <p>N : Yaa tapi kan begini, analisis jabatan itu kan suatu analisis kinerja yang diharapkan, outcome yang diharapkan oleh masyarakat dan personifikasi dari aparatnya yaa kan? Personifikasi itu apa ? Personifikasi itu adalah dia manusia yang diharapkan mampu, berarti dia harus mampu walaupun dia bukan sarjana, saya setuju, jadi jangan dikatakan dia tidak mampu, dia pasti bisa cuma, jadi gini kalo kita bicara sekolah kadang-kadang sifatnya sangat subjektif, contoh seseorang yang sekolah diluar negeri dengan berbagai cara kamu harus melewati tes ini dulu, ini kan diada-adakan, padahal dia itu kan sudah mampu, jadi segala kemungkinan</p>

		<p>itu ada, jadi saya berpikir kalo bukan sarjana tapi bisa siukur kembali, itu gunanya ada daftar, daftar penilaian pegawai, itu ideal tapi fakta tidak pernah, nilai itu, yang kita kenal seseorang yang tidak bagus, dapat bagus, sedangkan yang tinggi dapatnya jelek, jadi memang masih dalam masa transisi, jadi memang kalo penempatan itu berdasarkan kemampuan, makanya dipemerintahan ada yang namanya fit and proper test yaa kan ? itu melihat kelayakan dan kepatutan</p> <p>P : Jadi menurut Bapak kalo analisis jabatan dari segi pendidikan tidak menunjang jadi tidak apa-apa yaa Pak ?</p> <p>N : tidak apa-apa tidak sesuai</p>
8. Promosi yang kurang sesuai dengan ketentuan promosi	<p>P : Lalu kalo dilihat dari SK Sekjen yaitu pedoman pola karir PNS Depkumham, salah satunya untuk staf yang dipromosikan menjadi pejabat eselon IV itu adalah Sudah IIIb, sudah adum, DP3nya bagus, tapi salah satu dari ketentuan itu tidak dipenuhi tapi mendapat promosi menurut tanggapan Bapak gimana ?</p> <p>N : yaa..kalo itu kebijakan yang sudah dibuat oleh pimpinan kita, saya mendukung dengan catatan dilaksanakan dengan konsekuen, kadang-kadang kan ini suatu fakta itu dibuat oleh orang-orang tertentu tanpa melalui aturan itu, karena memang kita tahu itu tidak ada dalam undang-undang, itu hanya dibuat supaya kita lebih layak, lebih patut, tidak ada cakar-cakaran, tidak ada silang sengketa, tidak ada konflik didalam, supaya baik. Asal jangan orang yang diangkat jauh dari kompetensi, kelakuannya buruk, kinerja jelek</p> <p>P : Jadi kebijakan pimpinan mempengaruhi juga yaa Pak?</p> <p>N : Iya kalo itu iyaa... yang nga baru itu sudah dibuat aturan dilanggar sendiri lalu ada intervensi, itu yang dikatakan intervensi, baru itu intervensi, lah wong sudah dibuat sendiri trus dilanggar yaa kan..misalnya ini tidak boleh, eh tau-taunya untuk dia boleh, ha..ha...kan gitu</p>	
9. Sosialisasi Analisis jabatan	<p>P : Untuk sosialisasi anjab sendiri menurut Bapak masih perlu atau sudah cukup ?</p> <p>N : Sosialisasi ?</p> <p>P : Yaa Pak...Sosialisasi kepada pegawai</p> <p>N : Yaa kita saling melihat dan membuat analisis jabatan kita , kalo itu dianggap sebagai sosialisasi kita selalu melakukan pertemuan-pertemuan..</p> <p>P : Kita disitu maksudnya Yankomas Pak ? Maksudnya saya sosialisasi dari kepegawaian kepada Pegawai Ditjen HAM, apakah masih perlu lagi dengan mengundang BKN memberikan penjelasan terkait analisis jabatan</p> <p>N : Wong BKNnya sendiri ngomongnya nga jelas gitu to, mungkin saya tidak tahu pasti apakah orang yang dikirim itu orang yang berbeda yang kemaren saya lihat, sebenarnya kalo kita diberi bukunya, kita kan nga diberi bukunya, bukunya kita dibacakan, lalu kita bisa menganalisa tapi kesempatan untuk melihat, wong ngomong aja wek..wek..wek..wek.. marahlah dia, kalo petunjuk analisa jabatan itu ada di kita, kita bisa baca, sama dengan ini apa ini? Pengisian SPT itu kita diberitahu, kalo</p>	

		<p>yang memberitahu tidak sesuai dengan buku pedoman, kita kan nga punya buku kita kan kebingungan, makanya pajak itu menyebarkan ketentuannya itu dalam bentuk buku, siapa saja boleh ngambil, bisa mendapatkan, nah setelah kita baca kemudian dijelaskan lagi..bagus, kalo sekarang ini kan nga ada nich</p> <p>P : Jadi menurut Bapak, dari kepegawaian bisa minta ada semacam buku pedoman lah dari BKN yaa?</p> <p>N : Ya dari yang mempunyai kewenangan membuat pedoman anjab itu..Yaa dari BKN itu bisa membagikan, sampai sekarang saya belum terima atau dibagikan dari BKN, nah itu harusnya ada, dari dasar itulah kita bisa memahami, lah sekarang kan katanya aja, kata si A, kata si B gitu, tapi memang perlu analisis jabatan itu ada pedomannya, sekarang itu bukannya apa, tapi mana harusnya..</p>
	<p>10.Sumber Daya Manusia</p>	<p>P : Instansi kita ini kan SDMnya dari latar belakang instansi asal yang bermacam-macam seperti ada yang dari Depnaker, Depsos dan lain-lain, sedangkan kita itu kan Tupoksinya HAM, ada kesulitan nga Pak ?</p> <p>N : Seperti yang saya katakan, jadi berpulang kepada manusianya sendiri, SDMnya sendiri, dalam dia bersikap dan bertindak juga berbuat, dia mau maju atau nga kembali ke masing-masing SDM</p> <p>P : Jadi kembali ke SDMnya ya Pak</p> <p>N : Iya..jadi jangan dikira polisi..semua polisi itu bagus, yang namanya imigrasi, atau pelayaran itu bagus, disitu ada yang bagus dan ada yang jelek, di instansi lain pun begitu ada yang bagus juga ada yang jelek</p> <p>P : Jadi mungkin sebenarnya tidak masalah yaa Pak SDM instansi ini dari bermacam-macam instansi asal si SDM itu mungkin mau belajar tentang HAM ya Pak ?</p> <p>N : Yaa...</p>



DAFTAR URUT KEPANGKATAN:



DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
TAHUN 2009

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RANG.	TMT	NAMA	NAMA	TMT	THN	BLN	JAM	NAMA	LULUS THN	TK	TEMPAT TGL. LAHIR			
12	Nazaryah, SH.,MH. Dr.P., MH.	040 092 529	IV/b	01-10-2005	Kepala Bagian Kepegawaian, pada Sekretariat Ditjen Hak Asasi Manusia	30	9	1 Sepat 2 Spama 3 Serl Barung & Jasa 4 Serl Barung & Jasa	1993 2001 2006 2008	400	Hukum Uin Islam Jkt	1986	S2	Jakarta, 10-09-1958	51		
13	Drs. Mardiana S. Horasse, Dr.P., MH.	040 035 870	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Pelayanan Komarikal Masyarakat Masyarakat III pada Direktorat Pelayanan Komarikal Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	28	9	1 Spama	1999	400	STH IBLAM	2004	S2	Palaembang, 16-06-1957	52	Kasubdit Hak Parem Puan	
14	Abdul Wani, SH.	040 041 541	IV/b	01-10-2005	Kepala Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	27	9	1 Sepala Jarak Jauh 2 Spama	1965 1985	750	Hukum Tsa Nega ra, Uin Ygy	1981	S1	Palaembang, 07-06-1955	53	Kasubdit Ku ikulum HAM	
15	Desdamona, SH	040 040 746	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data pada Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	27	9	1 Sepala 2 Sepala	1989 1985	950	Uin Islam Jakarta H.Pondita	1984	S1	Palaembang, 30-11-1958	51	Kasubdit, Eva & Rina membusi	
16	Drs. Muhammad Ghazali, Dr.P., MH	040 044 731	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data pada Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26	9	1 Sepala 2 Spama	1984 1998	750	Magister Manajemen	1998	S2	Acep, 14-03-1957	52	Kasubdit, Hak Choses bud.	
17	Drs. Sudiono Widjoso, MH	040 043 307	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Kejasama Dalam Negeri pada Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	26	9	1 Adm 2 Spama 3 Ciklat Pim Tk II	1989 2002 2005	400	U Kab Publik	2004	S2	Medum, 10-07-1958	51	Kasubdit - Chin & Po- bang, HAM	
18	Soegito, SH.,MH	730 050 011	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Bimbingan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Pengantuan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	25	10	1 Adm 2 Spama 3 Adm, Kepegawaian 4 Pen. Analisis Jabatan 5 Serl Barung & Jasa	1986 2000 1983 1990 2006	500 400	Magister Hukum UI	2003	S2	Yogyakarta, 17-09-1954	55	Kasubdit, Kerjasama	
19	Shi Iyendingsih, SH	040 047 594	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Pengambilan dan Pendayagunaan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia pada Direktorat Informasi HAM Direktorat Jenderal HAM	24	9	1 Spama	1995	750	Hukum	1984	S1	Purwodadi, 06-05-1955	54	Kasubdit Penerapan Hak Sipil	
20	Drs. Suyanto, MH	730 004 903	IV/b	01-10-2005	Kepala Bagian Umum pada Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	23	9	1 Spama 2 Serl Barung & Jasa	1989 2008	400	Magister Keaja IP40	2001	S2	Bantul, 25-12-1958	53	Kasubdit Mak. T. Keja	
21	Ir. Agung Santosa, MH	730 004 415	IV/b	01-10-2005	Kepala Bagian Penyusunan Program dan Laporan pada Sekretariat Ditjen Hak Asasi Manusia	23	9	1 Spama	2002	750	Magister Manajemen IPM	1999	S2	Purworejo, 20-07-1957	52		
22	Irwani Yasmobroto, SE	370 058 360	IV/b	01-04-2007	Staf Subbag Data Dan Informasi, Bagian Penyusunan Program & Laporan Set Ditjen Hak Asasi Manusia	29	9	1 Sepala Diklat Pim Tk III	1985 2002	750 350	Fak Ekotomi	2004	S1	Pekalongan, 26-08-1953	58		DPR, Sek. Mrg.

DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA  
J A K A R T A

DAFTAR URUT KEPANGKAPAN PEGAWAI NEGARI SIPIL  
UNIT ORGANISASI : DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA

31 Desember 2008

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		TMT	KEWAJIBAN KERJA	LATIHAN JABATAN		PENEMPILAN		TEMPAT TUGAS	USIA	CATATAN MUTASI KEPRES	KET		
			GOL. PANGKAT	TMT	NAMA	TMT			TMT	TMT	BLN	JAM					NAMA	TMT
1	Prof. Hertzilal Hakimono, SH, MA, Ph.D.	130 935 623	IV/c	01-04-2003	Direktur Jenderal Hak Asasi Manusia		05-09-2006	20	9	1 Spa Kesastipdaan	1951	12	Sam Houston State University	1981	S3	Bogor, 25-01-1956	53	
2	Dra. Ditas Samodra Rumi, MEd	20003657	IV/d	01-10-2008	Ketukur Kerja Sama Hak Asasi Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		10-09-2008	27	8	1 Sorl. Barung dan Jaga	2000	12	Sarjana	1982	S2	Bandung, 01-12-1956	54	
3	Tadqun, SH, K.H.	040 019 806	IV/c	01-10-2006	Sevkaranti, Direktur Jenderal Hak Asasi Manusia		25-02-2003	26	2	1 Pribada Kador Firm. Prian Dept. Hukum & HAM	2005	12	Hukum	---	S2	Gombong, 13-11-1951	58	
4	Dra. Faidahul Khasbiyah	160 020 516	IV/c	01-10-2004	Staf Etikikasi Kapasasna Peningkatan HAM		12-07-2001	28	8	1 Sepadjo	1992	12	Sociology UI JKI	1977	S1	Ngopkerta, 20-02-1953	58	DHB, Hakeas Pp.
5	Drs. Harsono Widodo	040 017 241	IV/c	01-04-2006	Direktur Pelayanan Komunitas Masyarakat pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		17-03-2006	38	2	1 Spamen	1999	12	Sociol. Gnd	1986	S1	Sambarang, 11-12-1950	59	
6	Drs. Jusuf Hafid, K.H.	040 032 808	IV/c	01-04-2005	Direktur Etikikasi Hak Asasi Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		10-09-2005	29	9	1 Spama 2 Lahirin Tk. II	1990 2002	12	Ilmu, Hukum Yogyakarta	1999	S2	Jakarta, 04-10-1954	55	Kanin Bani
7	Rozwan Pranudjo, SH	040 017 288	IV/c	01-10-2005	Direktur Etikikasi Hak Asasi Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		15-03-2008	38	2	1 Saepudya 2 Spamer	1982 1999	12	Hukum	1989	S1	Purwokerto, 06-09-1949	58	
8	Rundinno, Rej.P. SH, M. Hum	040 030 754	IV/c	01-19-2005	Direktur Penguatan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		17-03-2006	31	3	1 Sorl. Barung dan Jaga 2 Spad	2000 2008	12		2000	S2	Tanjung Agung, 31-10-1955	54	
9	Drs. Lisman Sury, M.Pd.	131 781 044	IV/b	01-04-2003	Kepala Sub Direktorat Program Peningkatan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Penguatan Hak Asasi Manusia		17-03-2008	21	9	1 Spama 2 Etikasi Peng. Tk. II	2002 2005	12	Magister Pendidikan	2005	S2	Pondanua, 31-12-1957	52	
10	Dra. Veronika Manogara, M.Si	730 001 899	IV/b	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Peningkatan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		17-03-2008	24	9	1 Sabda 2 Spama	1995 1998	12	Universitas Indonesia	2005	S2	Yogyakarta, 28-03-1983	49	Kasubd. Kasasmasa Ong. Inter.
11	Agustina Wernawati, SH	040 031 182	IV/b	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Bahan Peningkatan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Penguatan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia		17-03-2008	20	11	1 Aclun 2 Spama	1958 1997	12	Hukum	1989	S1	Kediri, 05-01-1954	55	

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			CATATAN MUTASI KEPEG	USIA	TEMPAT TGL Lahir	KET
			GOL. RUMAH	TMT	NAMA	TMT	BLN	THN	BLN	JAM	NAMA	TULUS	TK. MAZAH	THN				
23	Dra. Dyah Hindayani D. S.H	730 002 447	IV/a	01-10-2006	Kepala Sub Direktorat Evaluasi dan Pelaporan Hak Asasi Manusia pada Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	24	9	1 Sepata 2 TOT HAM 3 Direkt Pim. III	1993 2006 2008	1993	1993	1993	1993	STIE IPWI	52	Jakarta, 07-08-1959	Xari Kunkur Irum & PT	19
24	Drs. Agus Zaenul	170 007 307	IV/a	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Program Diseminasi pada Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	32	9	1 Adum 2 Spama 3 Serl. Garang & Jasa	1955 2003 2008	1955	1955	1955	1955	Adm Un. Di. Mas Igo Jk	51	Pandeglang, 31-07-1958	Masubdi, Kerjasama Srekeobud.	18
25	I Made Subanti, Bc.IP.SS.	040 028 662	IV/a	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Evaluasi dan Pengembangan Diseminasi Hak Asasi Manusia pada Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	32	3	1 Adum 2 Spama	1999 2002	1999	1999	1999	1999	STH BELAM AKIP	51	Dempasar, 27-05-1964	Masubdi, Kelompok Minotaz	18
26	Drs. Anisam Alk. MM	160 035 160	IV/a	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Pembudayaan Kesadaran Hak Asasi Manusia pada Direktorat Diseminasi Dijera. Hak Asasi Manusia	27	9	1 Spama	1997	1997	1997	1997	1997	Universitas Bhayangkara	52	Kerinci, 27-08-1963	Kobag. TL. 17-02-2005	18
27	Agus Purnanto, SA,SH,MSI	730 008 153	IV/a	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Legulasi dan Implementasi Hak Asasi Manusia pada Direktorat Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	22	9	1 Spama 2 Sout. Barang & Jasa	1986 2008	1986	1986	1986	1986	Universitas Indonesia F.L.S.P	52	Kudus, 06-10-1959		18
28	I Jimmy Siagian, SH, MH	170 021 584	IV/a	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Korus pada Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	19	6	1 Adum 2 Spama 3 TOT. HAM	1996 1999 2006	1996	1996	1996	1996	Magister Hukum UI	52	Jakarta, 16-05-1962	Kasi Pemo- ranan HAM Internasional	18
29	Ratu Rusmiati, SH	040 045 055	IV/a	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	20	4	1 Spama	1987	1987	1987	1987	Sarjana Hukum	51	Pandeglang, 18-03-1958		18	
30	Si Rowati, SH, MH	050 032 297	IV/a	01-04-2005	Kepala Seksi Bahan Ajar Kesinambungan dan Aparatur Negara pada Sub Direktorat Bahan Pembelajaran Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	28	5	1 Adum 2 Serl. Barang & Jasa	1996 2008	1996	1996	1996	1996	Magister Hukum	52	Jakarta, 25-11-1959	Kasi Instral. Infer.	18
31	Cra. Puji Lestari, MM	050 031 752	IV/a	01-10-2005	Kepala Seksi Penyelidikan Data pada Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	27	8	1 Direkt Pim IV 2 TOT. HAM	2004 2006	2004	2004	2004	2004	Magister Management	52	Yogyakarta, 21-09-1951	Kasi Instru- men Prakt. ig.	19

NO. JUDUL	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		NASA KERJA			LATIHAN JABATAN			PENDERIKAN		TEMPAT TUGAS	USIA	CATATAN MUTASI KERJA	KET
			GOL RUMAH	TMT	NAMA	TMT	THN	BLN	NAMA	BLN	JAW	NAMA	TGLUS THN	TAJAZAN				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
32	Kurniyana AK, S.Sos, M.Si	170 007 331	W/II	01-04-2005	Kepala Seksi Kelengkapan Instalasi Pemertin- sah pada Sub Direktorat Kelengkapan Dalam Negeri Direktorat Kelengkapan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	32	2	1 Adam 2 Pang Kelengkapan Reg- 3 Pang Pemab Od Nsg- 4 JFA 5 TOT HAM 6 Serl. Barang & Jasa	1995 1985 1988 1993 2006 2005	500	Adm Hls GK, STTA KIV, JIK	1999	S1	Gombang, 13-03-1957	52	Kasi Hak SOSIA	
33	Dr. Endang Sari Rumeini, M.Hi	190 071 976	W/II	01-04-2005	Kepala Sub Bagian Akutansi dan Pempor- tan pada Bagian Kelengkapan Schetelmat Di- rektorat Hak Asasi Manusia	21-09-2007	31	9	1 Adam 2 Spema 3 Serl. Barang & Jasa	1998 2000 2008	500	STIE IPWI JAYA	2001	S2	Wonggil, 17-03-1955	54	Kasubbag Akutansi & Vakansi	
34	Dr. Yurnani, K. B.Sy, M.Si	170 004 697	W/II	01-04-2005	Kepala Seksi Pemertinagan & Ikomp Inter- nasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direk- torat Pengembangan dan Penyelenggaraan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia Di- rektorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-01-2008	28	9	1 Adam 2 Spema 3 TOT HAM	1998 2000 2005	500	Unk. Bhs- Yangkara	2005	S2	Kook, 06-11-1954	56		
35	Younisul Mulyono, Bc.P, S.N. M.Si.	040 035 872	W/II	01-04-2005	Kejaka Sub Direktorat Penyisipan dan Pe- ngembangan Perwujudan Hak Asasi Manu- sia pada Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-02-2008	28	9	1 Adam 2 TOT HAM 3 Spema (PJM III)	1999 2005 2005	250	Universitas Indonesia	2005	S2	Jakarta, 17-02-1958	53		
36	Dr. Didi Yudianto, M.Si	730 020 114	W/II	01-04-2005	Kepala Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Kasus Masyarakat Wilayah I pada Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Dirsek- torat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-02-2008	25	9	1 Adam 2 Spema 3 TOT HAM 4 Serl. Barang & Jasa	1996 2002 2005 2008	500	Universitas Indonesia	2005	S2	Cianjur, 08-07-1955	54	Kasi Peme- nahan Hak Eksesibud Bq. T. Kerja	
37	Proedjuna Sinarungga, SH, M.H.	050 050 436	W/II	01-04-2005	Kepala Seksi Hak Sipil dan Politik pada Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Wilayah III Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	25	5	1 Adam 2 Chan. Pim. TK. III 3 TOT HAM	1995 2005 2006	250	Magister Hukum UI	2005	S2	Medan, 23-09-1960	49	Kasi Peme- nahan Hak Sipol Bagi Anak2	
38	Dr. Sarjana Wahyu Sudrajat, M.Si	720 004 949	W/II	01-04-2007	Kejaka Seksi Binibinaga Kelembagaan dan Aparatur Negara pada Sub Direktorat Bin- bingan Hak Asasi Manusia Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	23	9	1 Adam 2 Spema	1985 2000	500	Fak. Sospol UI	2006	S2	Yogyakarta, 23-12-1959	50		
39	Dr. Judiana Isahayono	730 004 573	W/II	01-10-2008	Kepala Sub Direktorat Kelengkapan Luar Negeri pada Direktorat Kelengkapan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-02-2008	28	1	1 Adam 2 Spema	1997 2001	500	Sastra Perancis UGM.	1992	S1	Jakarta, 21-10-1953	55	Kasie PBB,	

NO. URUT	NAMA	NIP	GOL. RUMAH	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN			TEMPAT TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET	
				TMT	TMT	NAMA	TMT	BLN THN	BLN THN	JAM	NAMA	LULUS THN	YK. LAZAH	NAMA					THN
1																			
40	Drs. Wastina, SH	160 621 447	IV/2	01-10-2008	01-10-2008	Kepala Sub Bagian Penyusunan Rencana dan Anggaran pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	21-09-2007	30	9	1 Adam 2 Bambang Purwanto 3 TOT MAHT 4 Sept Burung & Jassa	1989 1984 2006 2008	12	13	14	15	16	17	18	19
41	Bady Baktiah, SH	050 626 554	III/d	01-04-1981	17-03-2008	Kepala Spasi Pengembangan Diseminasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Evaluasi dan Pengembangan Diseminasi Hak Asasi Manusia, Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia, Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	28	10	1 Sepala	1994	11	13	14	15	16	17	18	19
42	Djunaedi, SH	170 609 743	III/d	01-10-1987	17-03-2008	Kepala Seksi Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya pada Sub Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat Melayan, Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	29	9	1 Sepala 2 Diklat Pim Tk.III	1984 2004	12	13	14	15	16	17	18	19
43	Drs. G. Jsep Restan	170 017 707	III/d	01-04-1958	17-03-2008	Kepala Seksi Evaluasi pada Sub Direktorat Program Penyelidikan Hak Asasi Manusia Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	23	9	1 Adam 2 Diklat Pim Tk.III	1988 2005 2005	12	13	14	15	16	17	18	19
44	Dm. Puji Astuti	170 017 577	III/c	01-04-1988	17-03-2008	Kepala Seksi Kerjasama Internasional dan media pada Sub Direktorat Kerjasama Dalam Negeri Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	22	8	1 Adam 2 Spama	1987 1999	12	13	14	15	16	17	18	19
45	Wahyuni Heriyanti, SE	050 043 162	III/d	01-10-1959	17-03-2008	Kepala Seksi Konvensi pada Sub Direktorat Instrumen Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	24	9	1 Adam 2 Spama	1988 2002	12	13	14	15	16	17	18	19
46	Dm. Zulmaisyam	040 038 677	III/d	01-04-2000	17-03-2008	Kepala Seksi Kerjasama Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya pada Sub Direktorat Instrumen Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	25	6	1 Adam 2 Diklat Pim Tk.III	1988 2005	12	13	14	15	16	17	18	19
47	Kamal, SH	040 040 013	III/c	01-10-2006	17-03-2008	Kepala Seksi Pelayanan Informasi pada Sub Direktorat Publikasi, Diseminasi dan Pelaksanaan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	27	9	1 Adam 2 Diklat Pim Tk.III	2002 2004	12	13	14	15	16	17	18	19

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN		TEMPAT/ TGL. LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPES	KET		
			GOV.	REANG.	NAMA	TMT	TMT	THN	BLN	NAMA	TAHUN	TAHUN					TAHUN	TK.
1																		
48	Dra. Ferry	030 201 548	III/2		01-01-2001	Kepala Seksi Bahan Bahan Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Bahan Persebaran Hak Asasi Manusia Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	20	9	1. Sarjana 2. Sp3/PA	1995 2001	790	Adm Neg LANS, Sosis	1986	S1	Saba, 09-05-1961	48	Kasi Insur. Nasional
49	Sybilu Kurniawati, SH	040 045 048	III/2		01-10-2001	Kepala Seksi Legislasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Legislasi dan Harmonisasi Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jendral Hak Asasi Manusia	17-03-2008	26	9	1 Adum	1995 2001	790	Hk. Peradilan Lans. Sosis bapa	1989	S1	Surbaya, 09-09-1961	48	Kasi Direktoran SI
50	Dra. Erika Maria Nugroha Sibarani	050 061 817	III/2		01-10-2001	Kepala Sub Bagian Tim Usaha pada Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	18	9	1 Adum 2. Erika Pimp. TK.II 3. Sar. Baring & Jasa	2000 2005 2008	850	Honors Mudopo Jkt	1988	S1	Surabaya, 16-10-1960	49	Kasi Peng dan Lap. Sisfo HAKM
51	Moch. Kuson, SH	050 062 430	III/2		01-10-2001	Kepala Seksi Statistik dan Pembinaan Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	18	9	1 Adum	2003		Hukum UNDAR Jabon	1987	S1	Pasaman, 03-04-1962.	47	
52	Liaendia, SH	050 060 562	III/2		01-04-2002	Kepala Seksi Harmonisasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Legislasi dan Harmonisasi Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	19	9	1 Adum 2. Pungis Hukam 3. TOT/HAM	1999 2002 2005		Hukum Peradilan LPHK	1986	S1	Pangkalan Bharu 13-07-1963	50	
53	Lutan Sitompan, Ika, S.Sos	730 092 343	III/2		01-04-2006	Kamuhang Urutan Kepegawaian, Bagian Kepegawaian, Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia.	09-08-2001	24	9	1 Adum 2. Sp3/PA 3. Berchakawan (M) 4. Analisis Jabatan	1999 2001 1989 2005		Ilmu adm. Negara	2005	S1	Sundang, 09-05-1966	53	
54	Perla, SH	040 050 894	III/2		01-04-2006	Kepala Seksi Tindakan Kejahat Akademik pada Sub Direktorat Pengawasan dan Harmonisasi Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	18	9	1 Adum 2. Dirlapin TK.III	1999 2001 2007	250	Hukum Peradilan URUBAN	1991	S1	Jakarta, 25-07-1965	44	Kasi Adika & T.Tengah
55	Bertha Eliana Saragi, SE, Msi	170 025 338	III/2		01-04-2005	Kepala Seksi Pengumpulan Data pada Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	17-03-2008	17	1	1 Adum	2001		Abngsor UI	2004	S1	Atjengng, 21-10-1965	44	
56	Pamlin	040 024 736	III/2		01-10-2005	Kepala Sub Bagian Rumah Tangga pada Bagian Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	08-08-2001	35	1	1 Adum	1999	250	KPKA	1978	S1A	Surabaya, 29-07-1953	56	

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA			LATIHAN JABATAN			PENDIKAN			TEMPAT TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RUANG	TMT	NAMA	TMT	THN	BLN	NAMA	BLN	THN	JAM	NAMA	TMT	THN				
57	Edu Purwanto, SH, Msi	040 032 233	IIIc	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Direktorat Bagian Tata Usaha Sebidang Hak Asasi Manusia	09-08-2003	30	9	2003	250	2003	2003	S.2	16	54				
58	Agnes Wibawa, BSA	160 025 435	IIIc	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2003	29	9	1998	500	1998	1998	B3	16	51				
59	Christina Siagian, SH	040 034 125	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Pengembangan Penyuluhan pada Sub Direktorat Penyuluhan dan Pengembangan Penyelidik Hak Asasi Manusia Direktorat Desentralisasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	17-03-2003	25	9	2001	250	2001	2002	S1	16	51	Kasi Nasya Pokal.			
60	Bambang Laksono, S.IP, SH	040 035 753	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Kovenan Hak Sipil dan Politik pada Sub Direktorat Instrumen Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2003	28	10	2003	360	2003	2001	S1	16	55	Kasi Hak Sipil			
61	Nurfitri Darwis, Bc, IP, SH, M.Si	040 061 323	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Metodologi Ekseminasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Program Desentralisasi Direktorat Desentralisasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2003	28	9	1987	360	2006	2006	S2	16	55				
62	Norma Sita, SH	040 039 813	IIIc	01-10-2005	Kepala Bagian Tata Usaha pada Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-11-2003	28	9	1958	360	2006	2006	S1	16	54	Banjarmasin, 21-04-1955	Ses. Sub Unit Kerja 04-10-2005		
63	Siti Suardi, S.Sos	160 030 223	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Kurikulum pada Sub Direktorat Program Penanggulangan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	17-03-2003	28	9	2000	250	2000	1999	S1	16	52	Jombang, 30-01-1957	Kasi Kurikulum Pabdi, Kediri		
64	Ery Widari Sutedjawan, S.IP, SH	040 035 665	IIIc	01-10-2005	Pejabat Tetap Seksi Hak Ekonomi, Sosial Budaya, Pelembagaan, Pelayanan Kemu-likasi Khusus dan Pelayanan Komunitas Masyarakat	26-06-2003	28	9	2002	360	2005	2005	S1	16	50	Malang, 15-04-1959	Kasi Pen-ruhan Hak Sipil Bg.K. Menetas		
65	Sri Yuliasih, SH, M.H.	040 037 385	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat pada Sub Direktorat Bimbingan Hak Asasi Manusia Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	17-03-2003	26	9	2001	360	2004	2005	S2	16	49	Jakarta, 11-07-1960			
66	Muhammad Amin, B. Sa, SH	040 039 907	IIIc	01-10-2005	Kepala Seksi Hak Sipil dan Politik pada Sub Direktorat Penyelidikan Masyarakat Masyarakat Wilayah II Direktorat Pelayanan Masyarakat Direktorat Jenderal HAM	17-03-2003	27	9	2002	360	2007	2007	S1	16	49	Jakarta, 08-02-1960	Kasi Pen-ruhan Hak Sipil Bg. T. Kaga		

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAY			JABATAN			MASA KERJA			LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			TEMPAT TEL. LAHIR	USIA	CATATAN KURAS KEPEG	KET
			GOV.	WIL.	WAT.	GOV.	WIL.	WAT.	THN	BLN	THN	BLN	THN	BLN	THN	BLN	THN				
67	Eda, Egi Syarif, MA, M.Si	190 031 809	RI	DI	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Pelayanan Dasa pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	21-08-2007	26	3	4 Adam 2 Didi Tri H 3 Sani Barang & Jaka	1993 2004 2008	256 260	Universitas Indonesia	2005	S2	Gn. Kudu, 11-09-1959	51	Kasubag. Dasa & Informasi			
68	Agus Yuliana, S.Sos	050 049 328	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Publikasi pada Sub Direktorat Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	24	9	1 Adam 2 Didi Tri H 3 Toti HAK	2000 2005 2008	256	Adm STIA YAPAN JRI	1995	S1	Ambarli, 01-07-1952	47	Kasi Asia FGD&K			
69	Tomon Pasonbu, SH, MH	040 050 928	RI	DI	01-10-2005	Kepala Sub Direktorat Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan pada Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-11-2008	23	9	1 Adam 2 Toti HAM 3 Didi Tri H	2002 2006 2008	260 260	Magister Hukum Indonesia	2000	S2	Medan, 01-09-1954	45	Narasas Kepti 09-10-2008			
70	R. Agus Nugroho, S.Sos	170 018 449	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Bahan Diseminasi pada Sub Direktorat Program Diseminasi Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	21	8	1 Adam Sani, Barang & Jaka	2001 2008	250	Adm Neg Indonesia	1994	S1	Jakarta, 11-08-1954	45	Kasi Pembinaan HAM			
71	Jamiludin, SH, M.Si	040 054 824	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya pada Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Wilayah II Direktorat Pelayanan Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	21	1	1 Adam	1999	250	Universitas Indonesia	2005	S2	Cakung, 17-07-1954	45	Kasi Pelanggaran HAM			
72	Fris Diana Wiyandji, Belip, SH, M.Si	040 054 806	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Pelayanan Pengalihan pada Sub Direktorat Pelayanan dan Pengalihan Penyuluhan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	21	1	1 Adam 2 Toti HAM	2002 2008	260	Universitas Indonesia	2006	S2	Jakarta, 01-02-1955	44	Kasi Pemenuhan HAM			
73	Rafidana, SH, MH	040 053 095	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Pengembangan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Pengembangan dan Penyelenggaraan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	17	9	1 Adam 2 Didi Tri H	2002 2005	260 260	Magister Hukum Indonesia	2000	S2	Jakarta, 18-06-1950	41	Dipferip-kan pada Menko Pekom			
74	Bawa Rusliandi, SH	040 050 664	RI	DI	01-10-2005	Kepala Seksi Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya pada Sub Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat Wilayah II Direktorat Pelayanan Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	15	9	1 Adam 2 Didi Tri H Program	2002 2005	256 259	Hukum UIN, JI	1992	S1	Tangerang, 22-04-1958	43	Kasubag. Esp. & Lab.			
75	Dono Harasna, SP, M.Si	730 040 245	RI	DI	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Dasa dan terasasi pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia.	21-08-2007	12	9	1 Adam 2 Didi Tri H Sani, Barang & Jaka	2000 2005 2008	256 259	Magister UI	2004	S2	Jakarta, 20-06-1972	37	Kasubag. Peng. Chinas			

NO. URUT	NAMA	RIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			TEMPAT/ TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RUANG	TMT	NAMA	NAMA	TMT	BLN	THN	NAMA	NAMA	BLN	THN	JAM				
1	3	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
76	Dra. Maruk Rabbahard	170 028 163	III/d	01-04-2006	Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	16	9	1. Adum 2. Ekat Ajab	2002 2005	UNAS PAJIP S1	1992	S1	Bandung 12-08-1957	42			
77	Kusnandir, A.Ks, M.Si	170 015 125	III/c	01-10-2006	Kepala Seksi Rehab dan Rehabilitasi pada Sub Direktorat Program Pembelajaran Hak Asasi Manusia Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	25	9	1. Adum	2000	Universitas Indonesia	2005	S2	Ciarae 03-04-1991	40			
78	I Made Djuwita	040 034 720	III/d	01-04-2007	Kasubag Pemberitahuan dan Penstus pada Bagian Kepegawaian, Setelbjen, Hak Asasi Manusia	08-08-2008	29	9	1. Adum 2. Chintasi Kepegawaian	1899 2001	SMA	1976	SLA	Giaray, Bdg. Tl. 1953	56			
79	Ahni Saevitia, SH	730 008 991	III/d	01-04-2007	Kepala Seksi Hak Sipil dan Politik pada Sub Direktorat Pelayanan Kelembagaan Kasus Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	14	9	1. Diklat PIM Tk. IV 2. TOT HAM	1999 2006	Hukum Un Paman Sila, Nk	1991	S1	Yogyakarta, 15-11-1960	49	Kgsi Permis- nahan Hak Ekosobud 09 Perem.		
80	Siemdo, S.Sos, M.M, Si	140 030 966	III/c	01-04-2006	Kapala Seksi Pelayanan Regulator pada Sub Direktorat Penyidikan dan Pengom- bangan Fasilitas Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	25	11	1. Diklat PIM Tk. IV 2. Analisis Jabatan Sert. Barang & Jasa	2002 2005 2008	Magister UI	2004	S2	Cirebon 05-02-1960	49			
81	Kuliyawati, S.Sos, M.Si	050 062 054	III/c	01-04-2006	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Sekelompok bagian pada Bagian Tata Usaha Sekelompok Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	12	9	1. Diklat PIM Tk. IV Sert. Barang & Jasa	2004 2008	Universitas Indonesia	2006	S2	Jakarta 01-10-1969	40			
82	Hery Susanto, SH	050 026 009	III/c	01-04-2006	Kopab Seksi Bahan Ajar Kelembagaan dan Apemkr Negara pada Sub Direktorat Re- formasi Pembelajaran Hak Asasi Manusia Di- rektorat Pengawasan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	28	10	1. Diklat PIM Tk. IV	2007	Hukum Un. Islam Ambiyah	2005	S1	Bandar Negara 23-10-1960	49	Kari Pidik Dasar & Me nengah,		
83	Muhammad Hikal, SE, M.Si	730 009 543	III/c	01-04-2006	Kasie Pengumpulan Data pada Subdit Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Sibs HAM	17-02-2005	11	9	1. Adum	2000	Universitas Indonesia	2006	S2	Yogyakarta, 13-12-1969	40	Ditunjuk pada Sekelom		
84	Sanusri	650 014 332	III/c	01-04-2007	Kepala Sub Bagian Pembelajaran pada Bagian Umum Sekelompok Direktorat Jen- deral Hak Asasi Manusia	17-03-2008	32	9	1. Diklat Pim Tk. IV.	2006	SMEA	1975	SLA	Jakarta 20-08-1956	53			
85	Hery Widjaryata, S.Sos	160 022 412	III/c	01-04-2007	Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Di- rektorat Diseminasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	30	9	1. Diklat Pim Tk. IV.	2008	STIASB	2007	S1	Magelang 13-03-1954	55	Satu Sebagai Umum Ke- peg		

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT			JABATAN	MASA KERJA	LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN			TEMPAT TGL. LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KERJA	KEY		
			GDL.	RUANG	TMT			RSAA	TMT	THY BLY	BLN	JAM					NAMA	TGL. LAZIM
86	Eulis Rochayati	050 037 388	IIIc		01-04-2007	Kepala Sakelur Hak Sipil dan Politik pada Sub Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat Wilayah I Direktorat Pohonan Komunikasi Masyarakat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17	10	1	Ditlat Pim Tk.IV	2005	SMEA	1980	SLA	Bandung, 26-12-1960	49	Kepala Sakelur	
87	Budi Gunna, S.S.M.H.Si	050 030 637	IIIc		01-04-2007	Kepala Sakelur Eselon III Ditamanasii Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Evaluasi dan Pengembangan Ditamanasii Hak Asasi Manusia Direktorat Eselon III Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17	9	1	Ditlat Pim Tk.IV	2005	Universitas Indonesia	2005	S2	Jakarta, 02-02-1954	45	Kepala Sakelur	
88	Dr. Yenny Chandrawaty	040 078 838	IIIc		01-04-2007	Satf Subbag. Rumah Tangga pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26	4	-			UKRIDA Fak.Kedokl	1999	S1	Rengasrangas, 27-09-1972	37	Kepala Sakelur	
89	Purba	730 031 291	IIIc		01-04-2008	Kepala Sub Bagian Perencanaan pada Bagian Kelengkapan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	24	9	1	Bandungan (A)	2001	STIA	1990	SLK	Wanongli, 20-05-1950	51	Kepala Hak Sipil dan Politik	
90	Sulmanjaya, SE	730 003 833	IIIc		01-04-2008	Kepala Sakelur Dokumentasi dan Publikasi pada Sub Direktorat Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan Direktorat - Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	23	9	1	Adum	2001	STRE	2002	S1	Jakarta, 18-04-1984	45	Kepala Sakelur	
91	Indiyono, S.Sos	730 035 653	IIIc		01-04-2008	Kepala Sub Bagian Pelaksanaan Anggaran dan pada Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	23	9	1	Bendahanan (A) 2. Adm. Keuangan (B) 3. Cukai Png Tk.IV	2007	STIAHI	2005	S1	Purwokerto, 09-03-1963	46	Kepala Sakelur	
92	Sabri, Bc.Ny, S.Sos	170 019 997	IIIc		01-04-2008	Kepala Sakelur Pengembangan Kelembagaan Hak Asasi Manusia Apribudh Negara pada Sub Direktorat Pembudayaan Kelembagaan Hak Asasi Manusia Direktorat dan Ditamanasii Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26	5	1	Adm. Kelengkapan 2. Sekretariat Bidang & Jasa Ditlat Pim Tk.IV	2005	Universitas Indonesia	2007	S1	Banda, 19-12-1959	50	Kepala Sakelur	
93	Tomaranggana, S.P, MA	040 025 670	IIIc		01-04-2008	Kepala Sakelur Kelengkapan Asas Negara pada Sub Direktorat Kelengkapan Asas Negara Direktorat Kelembagaan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal HAM	8	5	1	Ditlat Pim Tk. IV	2008	UMH, OSU, O Holografis	2004	S2	U.Pandang, 04-05-1977	32	Kepala Sakelur	
94	Rahmawati Dyah Susastjati	160 020 970	IIIc		01-04-2001	Satf Subbag. Tata Ulanga Direktorat Kelembagaan Hak Asasi Manusia	28	5	1	Ditlat Pim Tk. IV	2005	SMEA	1973	SLA	Solo, 10-07-1955	54	Kepala Sakelur	
95	Kemasari Idris	050 036 652	IIIc		01-04-2001	Satf Subbag. Data dan Informasi pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan Sekretariat Dijen. Hak Asasi Manusia	27	9	1	Ditlat Pim Tk. IV	2005	STM Mada	1981	SLA	Lebak, 29-01-1981	48	Kepala Sakelur	

NO. URUT	NAMA	NIP	PAANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN			TEMPAT TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RUANG	TMT	NAMA	TMT	THN	BLN	NAMA	BLN	JAM	NAMA	THN				
96	Seyndi	050 042 602	III/b	01-04-2002	Staf Subbag Perencanaan, Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jendral Hak Asasi Manusia.	25-05-2008	25	9	1	Diklat Perencanaan dan Inventarisasi.	1975	SLA	Yogyakarta, 10-01-1954	54			
97	Tri Yudi	060 037 249	III/d	01-04-2003	Staf Subbag Perencanaan dan Koorsipin pada Bagian Tim Usaha Schwabael Ciptan. Hak Asasi Manusia	25-05-2008	25	11			1982	SLA	Jakarta, 24-07-1952	47			
98	Nanang Tien Hardi	050 045 170	III/b	01-04-2004	Staf Subbag Tata Usaha Direktorat Invesasi Hak Asasi Manusia	28-05-2008	24	9			1976	SLA	Bondowoso, 18-03-1957	52			
99	Eddy Prasetyo	030 009 126	III/b	01-10-2004	Staf Subbag Tata Usaha pada Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia	28-05-2008	27	9			1976	SLA	Jakarta, 06-04-1937	52			
100	Bowen Junianto	260 004 117	III/d	01-04-2005	Staf Subbag Perencanaan pada Direktorat Kaumangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	28-05-2008	25	9	1	Diklat Berencana Pengajaran Kelas Barang & Jasa	1984	SLA	Bogor, 16-06-1955	44			
101	Widayati, S.IP	040 056 523	III/b	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Laporan pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	16	9	1	Diklat Pim. Tk. IV	2004	SI	Jakarta, 19-04-1960	41			
102	Lukman, S.AP	260 005 580	III/c	01-04-2005	Kepala Sub Bagian Mutasi pada Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	24	9	1	Diklat Pim. Tk. IV	2008	SI	Bitung, Tahun 1963	45			
103	Caturwaj, A.Md, S.Sos	730 063 515	III/c	01-10-2005	Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	24	9	1	Berkejasama (A) Direktorat Kerjasama	2005	SI	Wanagiri, 08-12-1955	44	Staf Subbag Mutasi		
104	Sofia Alimata, SH, CA	040 075 626	III/c	01-10-2005	Kepala Seksi Kerjasama Badan-badan Internasional pada Sub Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	8	8	1	Diklat Praktiker	2005	S2	Jakarta, 30-03-1969	40	Staf Dir. Kerjasama		
105	Slamat Pramodji, SP	040 075 556	III/c	01-10-2005	Kepala Seksi Penerimaan Kasadaran Hak Asasi Manusia Masyarakat pada Sub Direktorat Pembudayaan Kasadaran Hak Asasi Manusia Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	9	9	1	Sert. Barang & Jasa	2008	SI	Rembang, 29-11-1969	40	Staf Dir. Pembar. & Evaluasi HAM		
105	Arif Yudianto Lang, S.IP	040 076 955	III/c	01-10-2008	Kepala Seksi Kerjasama Organisasi Internasional Non PBB pada Sub Direktorat Luar Negeri Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	8	8			2000	SI	U. Pandang, 06-07-1976	33	Staf Subbag TU.		

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA	LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN			TEMPAT TGL. LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET		
			GOL. HUANG	TMT	NAMA	TMT		NAMA	BIEN THN	JAM THN	TAHUN	TAHUN					TK. LAZAM	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
107	Kemala Simosa, S. Sos	720 004 998	III/B	01-01-2006	Staf Subbag. Akuntansi dan Laporan pada Bagian Keuangan Sekretariat HAM	25-05-2008	24	9	1	Diklat Pim. Tk. IV Sem. Barong & Jopa	2005	2005	STANHE	2005	S1	Jakarta, 04-09-1984	45	
108	Rahik Alimawati Setiampati	030 030 641	III/D	01-01-2006	Staf Subbag. Data dan Informasi pada Bagian Pengembangan Program dan Laporan Sekretariat Direktorat Jenderal HAM	28-05-2008	24	9			2005		Akademi Ilmu Komunikasi Medan	1989	D3	Medan, 05-09-1989	43	
109	Zuhairyan, SH	040 074 218	III/B	01-01-2006	Kepala Seksi Pelayanan Hak Asasi Manusia pada Sub Direktorat Eksekusi dan Pelaporan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	17-03-2008	9		1	Surabaya	2003		Univ. Syiah Kuala	1998	S1	Jakarta, 01-07-1972	37	
110	Novis Soegihart, S. Sos	040 075 621	III/B	01-01-2006	Staf Seksi Media dan Motorologi pada Subdit. Program Pembelajaran HAM Direktorat Pendidikan Hak Asasi Manusia	26-05-2008	8		1	Diklat Praktokler	2005		Univ. Diponegoro	1988	S1	Tegal, 18-11-1972	37	
111	Eka Yudianto, SS, M.Si	040 075 413	III/B	01-01-2006	Staf Seksi Hak Eksekusi dan Subdit. Pelayanan Komunikasi Khusus Direktorat Pelayanan Perempuan Masyarakat	26-05-2008	8		1	Diklat Protokol	2005		Universitas Indonesia	2005	S1	Jakarta, 06-01-1976	33	
112	Ching Oei Ayu Curbangkem S. Sos, M.Si	040 079 688	III/B	01-10-2006	Kepala Seksi Penyelenggaraan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia pada Sub. Eksekusi, Local Pengembangan dan Penyelenggaraan Sistem Informasi HAM Di lingkungan HAM	17-03-2008	5	0	1	Diklat Perwaker 2. Diklat Pim. Tk. IV	2005	2008	Universitas Di. Atasepo	2005	S2	Jakarta, 19-10-1980	29	
113	Akrono	720 003 563	III/B	01-01-2007	Staf Subbag. Perencanaan pada Bidang Keuangan Sekretariat Dirjen. Hak Asasi Manusia	26-05-2008	24	9					SMA	1981	SMA	Manokwari, 03-04-1981	48	
114	Maulina Sholihoh	170 017 328	III/D	01-01-2007	Staf Seksi Pelayanan Informasi pada Subdit. Publikasi, Dokumentasi dan Persusutaraan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	26-05-2008	21	9					Univ. HKBP Nematson	2005	D3	P. Sampak, 16-07-1965	44	
115	Wiang Wijayati, SH	040 070 764	III/D	01-01-2008	Staf Seksi Bahan Ajar Hak Asasi Manusia pada Subdit. Bahan Pembelajaran Hak Asasi Manusia Direktorat Pengembangan Hak Asasi Manusia	26-05-2008	6	0					Ilmu Hukum Unh. Pansa Sib	2001	S1	Jakarta, 19-12-1973	38	
116	Prananda Herdy, SE	040 079 286	III/D	01-01-2008	Staf Seksi Pengajaran Fasilitator pada Subdit. Penyajian dan Pengembangan Fasilitator Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia	26-05-2008	5	0					Pak. Ekonomi Unh. Esum Jakarta	2003	S1	Jakarta, 17-03-1975	44	

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA			LATIHAN/JABATAN			PENDIDIKAN			TEMPAT TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	NET
			GOL. RUANG	TMT	NAMA	TMT	YMT	BLN	THN	NAMA	BLN	THN	NAMA	THN	TAJUK				
117	Milya Restandani, S.Sos	040 079 486	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Sekt. Evaluasi Hak Asasi Manusia pada Subdit, Evaluasi dan Pelaporan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0						Padang 28-11-1977	32		19	
118	Sari Puspitawaty, SE	040 079 295	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Tata Usaha Pimpinan pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0						Jakarta 02-03-1978	31			
119	Maria Marselinus Sopo, SH	040 079 765	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Tata Usaha Pimpinan pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0						Jakarta 10-11-1979	30			
120	Markus H. Simamata, S.Sos	040 079 468	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Tata Usaha pada Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0						Pangkat 09-10-1980	29			
121	Kadek Marniati, S.Sos	040 079 105	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Sekt. Peningkatan Status Informasi Hak Asasi Manusia pada Subdit Peningkatan dan Peninggalan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0	1	Dikat Protokoler	2005			Klungkung 24-03-1975	34			
122	Dani Indija, SH	040 078 900	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Sekt. Peningkatan Hak Sipil Bagi Perempuan Subdit Hak-Hak Perempuan Direktorat Peningkatan Hak	30-06-2004	8	0						Bengkulu 14-09-1976	33			
123	Dani Yuliana, SH	040 078 838	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Tata Usaha pada Direktorat Pemerintahan Hak Asasi Manusia	26-06-2008	6	0	1	Dikat HAKI	2006	2	Dikat Teknik	Jakarta 16-07-1979	30			
124	Henry Ti Rama Yanti, SH	040 078 441	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Sekt. Kerjasama Badan-Badan Kerjasama PBB pada Subdit Kerjasama Luar Negeri Direktorat Kerjasama HAM	26-06-2008	6	0	1	Dikat Pim Tk. IV	2006			Palembang 14-07-1989	29			
125	Siti Nurcahyo, A.Md.	730 004 169	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Penerimaan dan Keasutan pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Ditjen. Hak Asasi Manusia	26-06-2008	23	9						Jakarta 17-04-1963	46			
126	Lina Handiyuni	730 006 109	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Penerimaan dan Penerimaan pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Ditjen. Hak Asasi Manusia	26-06-2008	22	9						Jakarta 15-07-1966	40			
127	Suryono, S.Sos	730 003 552	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Pelaksanaan Anggaran pada Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26-06-2008	23	9	1	Bendahawan (A)	2006	2	Adm. Keuangan (B)	Purwokerto 02-04-1963	46			
128	Anton Sa Haronis	730 006 817	IIIb	01-04-2008	01-04-2008	Staf Subbag. Pelaksanaan Anggaran pada Bagian Keuangan Sekretariat Ditjen. Hak Asasi Manusia	26-06-2008	21	9	1	Sekt. Barang & Jasa	2008			Semarang 10-01-1965	44			

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN		TEMPAT TOLAKLAHIR	USIA	CATATAN RIWAYAT KEPERG	KET		
			GOR. BLENK	THIT	NAMA	THIT	THN	BUN	NAMA	BLN THN	JAM	NAMA					TAJARAN	TAJARAN
129	Mudayanti Purwoeningrum, S.Pd.	040 074 098	III/a	01-10-2008	Staf Seksi Hak Sipil dan Politik pada Subdivisi Pelayanan Komunitas Masyarakat di Wilayah II Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat	26-06-2008	8	9					Jakarta, 31-12-1973	36				
130	Inguna	050 056 522	III/a	01-04-2005	Staf Subbag. Umum pada Bagian Kepegawaian Subsektor Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	28-09-2008	19	9					Umum	1986	SLA	Lampung, 07-02-1986	44	
131	Triah Suprihah, BA	050 065 619	III/a	01-04-2005	Staf Subbag. Evaluasi dan Laporan pada Bagian Pelayanan Program dan Laporan Subsektor Otonom Hak Asasi Manusia	20-06-2008	15	9					Akuntansi Adm	1986	D3	Pandeglang, 15-04-1986	50	
132	Yusma Duryanta, A.Md.IP	048 067 893	III/a	01-04-2005	Staf Seksi Koronon Hak Sipil dan Politik pada Subsektor Kepegawaian Insinyur Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26-06-2008	15	9	1	Dinasdikom Tek. IV	2007		Ilmu Pemasaran	1983	D3	Bandung, 22-07-1983	41	
133	Rafiq Kusyana Susanto, SH	040 090 178	III/a	01-01-2005	Staf Seksi Teknis dan Narkotika Akademi pada Subsektor Kepegawaian Lapangan dan Hubungan Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	26-06-2008	4	11					Fak. Hukum Unswatjarta	2000	S1	Jakarta, 12-07-1978	31	
134	Edwin Adhio Purba, SH	040 080 176	III/a	01-01-2005	Staf Seksi Eksekutif pada Subsektor Pelayanan Komunitas Masyarakat Wilayah I Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat	26-06-2008	4	11					Ilmu Hukum Unsw. Jember	2001	S1	Dakik Sembu, 12-04-1970	39	
135	Rosi Bakar, SH	040 080 183	III/a	01-01-2005	Staf Seksi Bantuan Awal Keadilan dan Aparatur Negara pada Subsektor Bahan Pembelajaran Hak Asasi Manusia Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia	26-06-2008	4	13					Univ. Muhiem Ind. Makassar	2003	S1	Bandung, 28-12-1980	29	
136	Rosita Gina Sihalijana, SH	040 082 884	III/a	01-04-2005	Staf Seksi Bimbingan Keadilan dan Aparatur Negara pada Subsektor Hak Asasi Manusia Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia	26-06-2008	3	8					S. Hukum GPN Jember	2002	S1	Bojonegara, 27-01-1976	33	
137	Roni Pratomo Yudhika, SH	040 080 897	III/a	01-04-2006	Staf Subbag. Tata Usaha pada Direktorat Pelayanan Komunitas Masyarakat	26-06-2008	3	9					Unswatjarta Indonesia	2007	S2	Jakarta, 23-09-1977	32	
138	Idnyun Kusono, S.PSI	040 081 151	III/a	01-04-2006	Staf Seksi Kepegawaian dan Perencanaan pada Subsektor Kepegawaian Otonom Direktorat Kepegawaian Hak Asasi Manusia	26-06-2008	3	9					Unswatjarta	2002	S1	Jakarta, 06-07-1977	33	
139	Siti Puji Astuti, S.Sos.	040 081 030	III/a	01-04-2006	Staf Seksi Hak Sipil pada Subsektor Pelayanan Komunitas Masyarakat Direktorat Kepegawaian Masyarakat	26-06-2008	3	8					Unswatjarta dan Sudirman Iain Sosial	2002	S1	Bojonegara, 20-04-1976	31	

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA PERJA		LATIHAN JABATAN		PENDIDIKAN			TEMPAT TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RANG.	TMT	NAMA	NAMA	TMT	THN	BLN	NAMA	BLN	THN	NAMA				
140	Linda Prati, SS	040 252 905	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Penyuluh pada Subbidang Penyuluhan dan Pengembangan Penyuluhan High Adapt Manusia Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia	28-08-2005	3	8	10	11	12	2002	S1	Jakarta, 04-8-1978	31	16	19
141	Raden Reta Ardi, SS	040 081 025	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Kerjasama Antar Negara pada Subbidang Kerjasama Luar Negeri Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia	25-06-2008	3	8	10	11	12	2003	S1	Jakarta, 04-12-1979	31		
142	Lia Mariani, S.Sos.	040 080 882	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Hak Ekspresbud pada Subbidang Pembayaran Kontribusi Masyarakat Wilayah III Direktorat Pelayanan Komunikasi Masyarakat	25-06-2008	3	8	10	11	12	2003	S1	Jakarta, 20-03-1979	36		
143	Raden Gempur Karsang Prasetyo Wibowo, S.Kom.	040 080 907	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Statistik dan Pemetaan Hak Asasi Manusia pada Subbidang Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	25-06-2008	3	8	10	11	12	2004	S1	Bandung, 07-5-1980	29		
144	Yuni Hylisanti Widiyanti, SS	040 081 029	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Koordinasi pada Subbidang Pembinaan Hak Asasi Manusia Direktorat Pengabdian Hak Asasi Manusia	28-08-2008	3	8	10	11	12	2005	S1	Bandung, 22-07-1980	29		
145	Mikhael Arminggih, SE	040 082 842	IIIb	01-04-2006	Staf Subbidang Akumulasi dan Laporan pada Bagian Kawangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	10-08-2008	3	8	10	11	12	2005	S1	Jakarta, 29-03-1981	28		
146	Kurnia Istiqwal, S.Pd.	040 080 908	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Evaluasi Diseminasi Hak Asasi Manusia pada Subbidang Evaluasi dan Pengembangan Diseminasi Hak Asasi Manusia	28-06-2008	3	8	10	11	12	2005	S1	Makassar, 21-04-1981	28		
147	Privilia Sandiyan, S.Kom.	040 085 928	IIIa	01-04-2006	Staf Sektur Dokumentasi dan Perpustakaan pada Subbidang Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	28-06-2008	3	8	10	11	12	2004	S1	Sampang, 18-10-1982	27		
148	Ado Imani Rizka, S.I.P	040 081 167	IIIa	01-04-2006	Staf Subbidang Persurutan dan Keabsahan pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Dir. Jen. Hak Asasi Manusia	28-06-2008	3	8	10	11	12	2005	S1	Bengkai, 28-04-1985	24		
149	Faniha, S.Ap.	040 072 926	IIIa	01-10-2006	Staf Sektur Kerjasama Hak Ekspresbud pada Subbidang Kerjasama Instrumen Hak Asasi Manusia Direktorat Kerjasama Hak Asasi Manusia	28-06-2008	6	8	10	11	12	2005	S1	Praya, 12-04-1979	39		
150	Syaifuldin, BA	040 087 081	IIIa	01-04-2007	Staf Subbidang Rumah Tangga pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	28-06-2008	16	8	10	11	12	1992	CP	Jakarta, 03-03-1937	42		

NO. JURUT	NAMA	KIP	PANGKAT		JABATAN	MASA KERJA	LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN		TEMPAT TGL. LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET			
			GOL. RUMAH	TMT			TMT	THN	BLN	JAM	NAMA					TGL. THN	TR. LAZAH	
151	Hortia, S.Pd	040 075 819	IIIa	01-04-2007	Staf Subbag Manajal pada Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	8	1	Diklat Bangkeng Luaran	2008	11	12	STKIP	2002	S1	Jakarta, 01-01-1974	35		
152	Nuraini Pangastika, A.Md, S.Sos.	040 074 854	IIIa	01-04-2007	Staf Subbag Pengembangan Koordinator dan Subbag. Pelayanan dan Pengembangan Fasilitas Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia	8	1	Diklat Manajemen Keuangan 2 Staf Bimbingan & Jasa	2005 2008	11	12	Universitas Indonesia	2006	S1 S2	Kebonkari, Purabaya, 03-05-1976	33		
153	Sularta, A.Md, SH	040 074 852	IIIa	01-10-2007	Staf Subbag Pengawasan Ekstir pada Bagian Pengawasan Sekretariat Dirjen, HAM	8	1	Diklat Peng Bimbingan & Jasa	2005	11	12	Univ. Islam Alauddin	2007	S1	Cirebon, 14-03-1978	31		
154	Achmad Mujalida, SH	040 078 201	IIIa	01-10-2007	Staf Subbag Penyusunan Rencana dan Anggaran pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan Sekretariat Dirjen, HAM	8	1	Diklat Bimbingan & Jasa	2008	11	12	Univ. Islam Alauddin	2007	S1	Tegal, 19-01-1983	26		
155	Arief Marjoni, SH	040 078 824	IIIa	01-10-2007	Staf Satel. Madyakolab Diseminasi HAM pada Sub Bagian Program Diseminasi Direktorat Diseminasi Hak Asasi Manusia	8	1	Diklat Bimbingan & Jasa	2008	11	12	Univ. Islam Alauddin	2007	S1	Jakarta 07-08-1979	30		
156	Eliandra, A.Md	050 068 931	IIIa	01-04-2006	Staf Subbag Tata Usaha Direktorat Pengawasan Hak Asasi Manusia	11	9					Mamilo info Infor	1994	D3	B. Dalur, 21-04-1970	38		
157	Tsa Carmela	730 008 179	IIIa	01-10-2007	Staf Subbag Rumah Tangga pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	13	9					Perawal	1982	SLA	Jakarta, 08-05-1972	37		
158	Satun Mewa, A.Md	040 078 705	IIIa	01-10-2006	Staf Subbag Rumah Tangga pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (Permanente)	4	11					AKPER	2001	D3	Arbang, 28-11-1979	30		
159	Purwayanto	730 008 690	IIIa	01-04-2003	Staf Subbag Perawatan dan Koorsip pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	15	9					SNP	1989	SLP	Wanareja, 29-07-1964	45		
160	Kasari	730 001 304	IIIa	01-04-2004	Staf Subbag Rumah Tangga pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (georganisasi Ruang Kantor)	24	8					SNP	1977	SLTP	Wonggi, 03-04-1959	50		
161	Eko Prasetyo	730 009 610	IIIa	07-10-2005	Staf Subbag. Perencanaan pada Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	11	9					SMA	1989	SLA	Jakarta 08-10-1968	40		
162	Efeka Mariani Sjahjaha, A.Md.	040 078 961	IIIa	01-04-2006	Staf Subbag Manajal pada Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	5						Univ. HKBP Nommensen	2003	D3	Amdan 27-09-1979	30		

NO. URUT	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			TEMPAT/ TGL LAHIR	USIA	CATATAN MUTASI KEPEG	KET
			GOL. RUANG	TMT	NAMA	NAMA	THN	BLN	THN	BLN	NAMA	THN	BLN	THN				
1		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
183	Suryadi	040 075 822	II/b	01-04-2006	Staf Subbag Humas dan Protokol pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Hak Asasi Manusia (Pengembangan Ruang Kantor)	25-05-2008	6	9				SIKA	1989	SLTA	Jakarta, 23-02-1958	41		
184	Barir	040 075 184	II/b	01-04-2006	Staf Subbag Humas dan Protokol pada Bagian Tata Usaha Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	25-05-2008	8	8				SIKA	1966	SLTA	Jakarta, 21-05-1975	34		
185	Albi Marchiani	040 078 354	II/b	01-04-2006	Staf Seksi Penalaran Sistem Informasi- Pengembangaan dan Peningkatan Sistem Informasi Hak Asasi Manusia Direktorat Insat Informasi Hak Asasi Manusia	25-05-2008	6	6				SIKA	1968	SLTA	Jakarta, 28-05-1978	31		
186	Sabar	040 080 260	II/a	01-01-2005	Staf Seksi Pembinaan Kearsifan Hak Asasi Manusia Masyarakat pada Subsek. Pembudayaan Kesadaran Hak Asasi Manusia Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	25-05-2008	4	11				SIKA	2000	SLTA	Jakarta, 23-09-1990	29		
187	Rendra Kusrianto	040 051 082	II/a	01-04-2006	Staf Subbag Perencanaan pada Bagian Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	25-05-2008	3	6				SLTA	2004	SLTA	Jakarta, 15-01-1977	32		
188	Lilyah Lubah	040 080 897	II/a	01-04-2006	Staf Seksi Pengumpulan Data pada Sub Direktorat Pengumpulan dan Pengolahan Data Direktorat Informasi Hak Asasi Manusia	25-05-2008	3	6				SIKA	1987	SLTA	Cikarang, 20-03-1979	30		

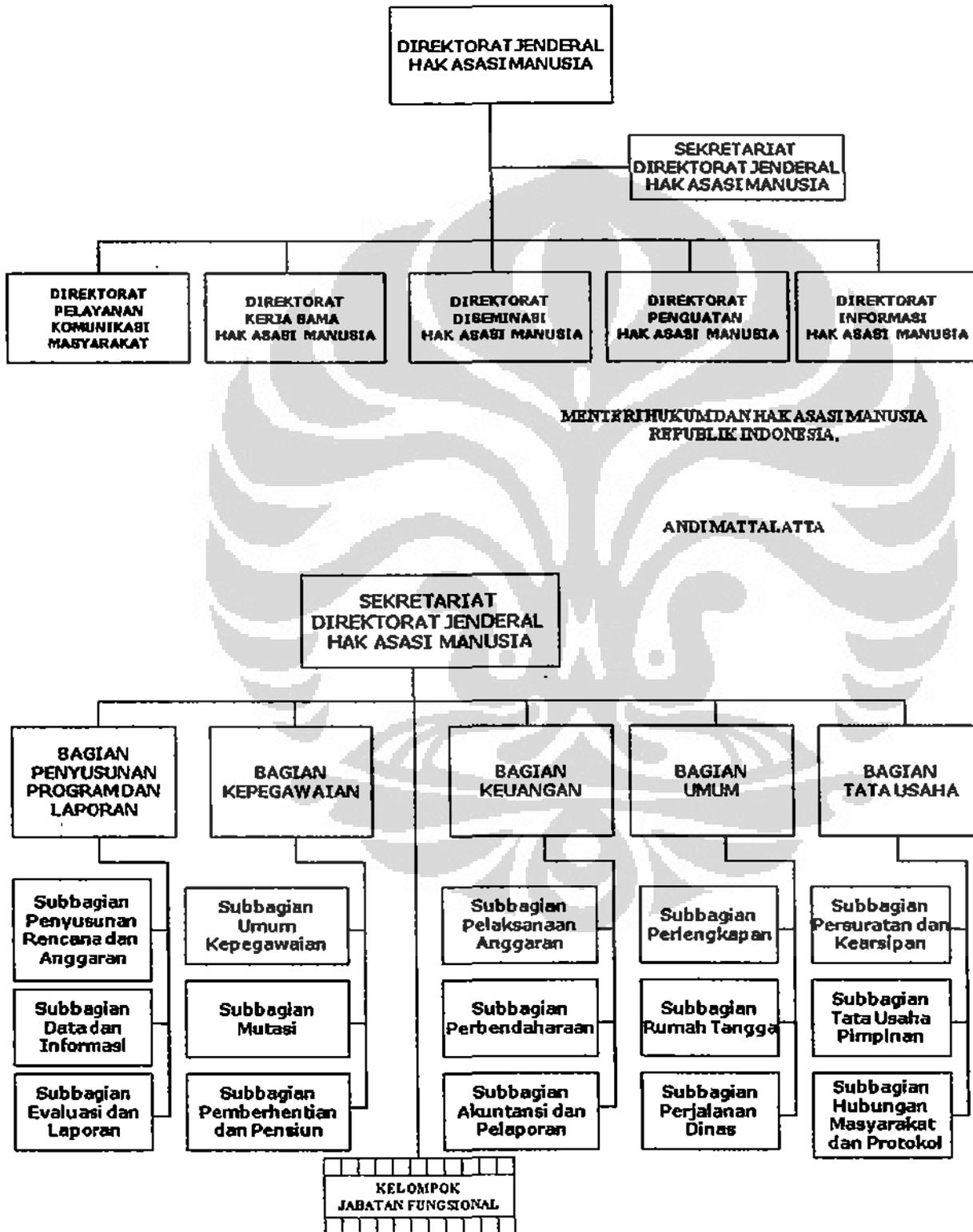
DIREKTORAT JENDERAL HAK ASASI MANUSIA  
Sekretaris Dijipen.

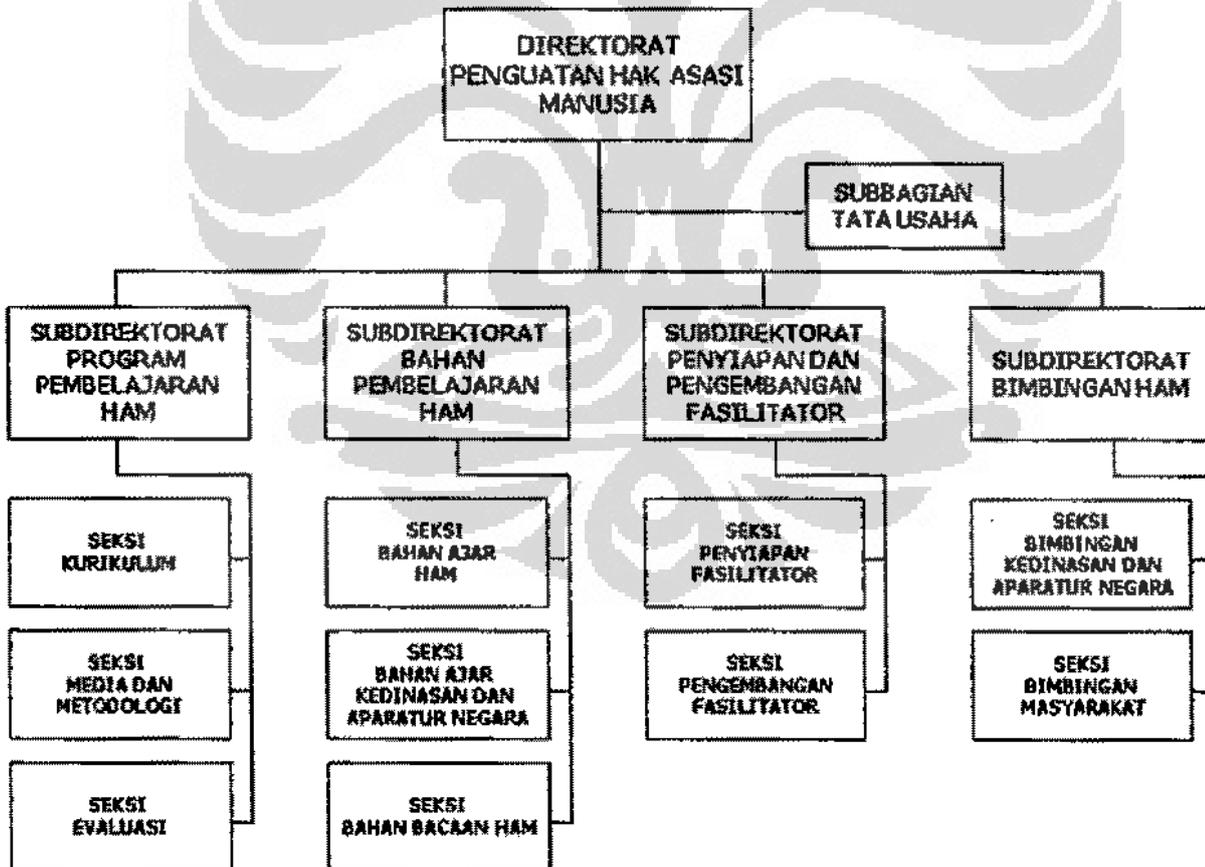
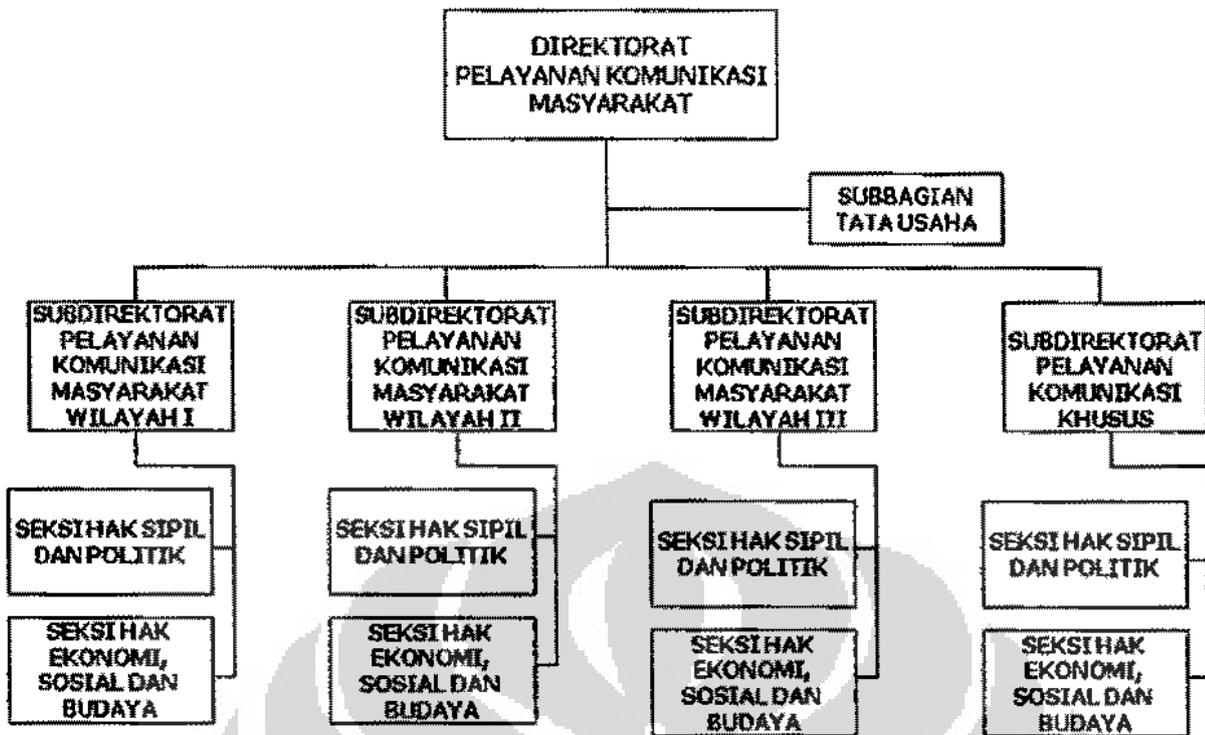
T A D J U M S H, M.H.  
NIP. 040 019 806

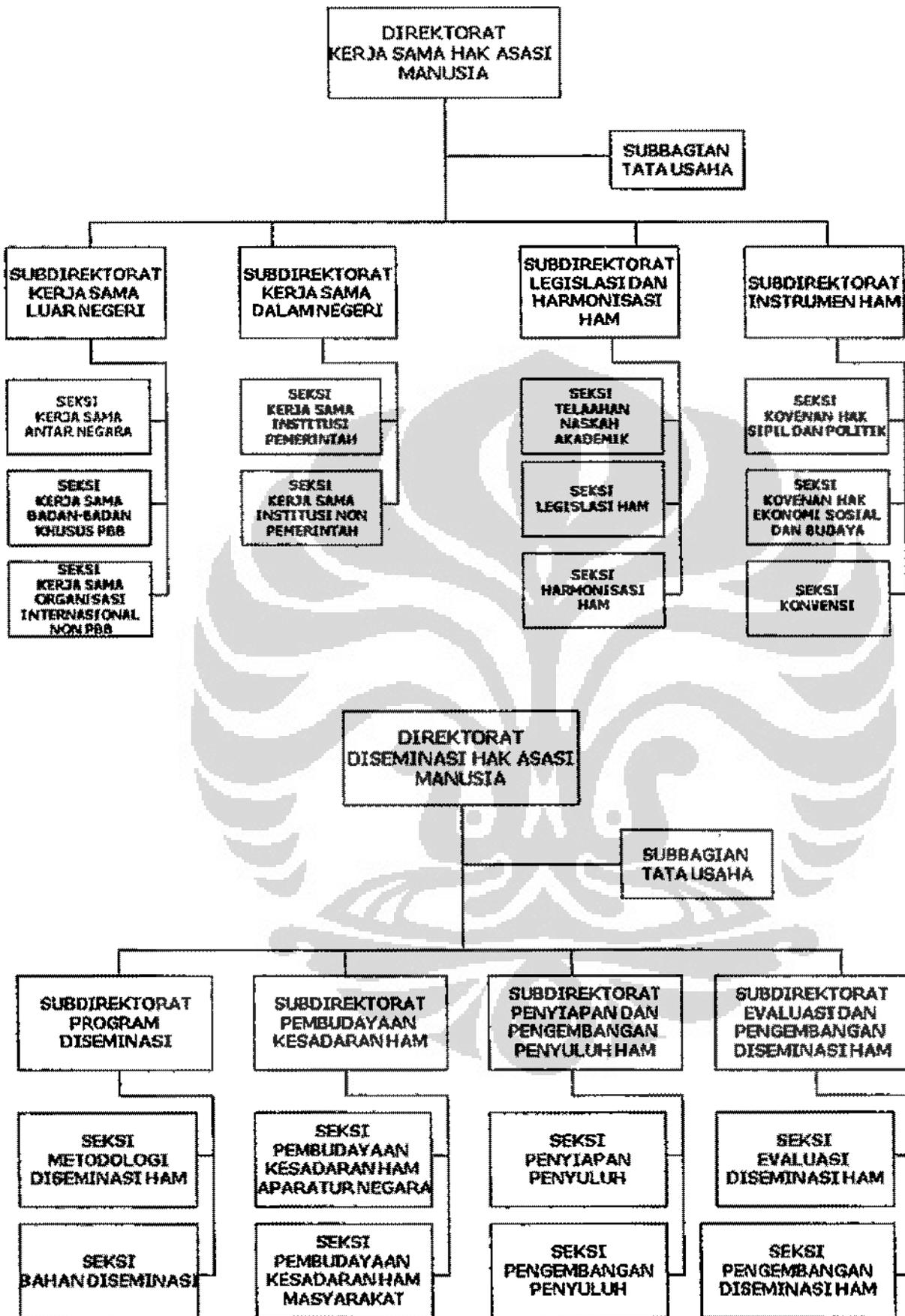
LAMPIRAN

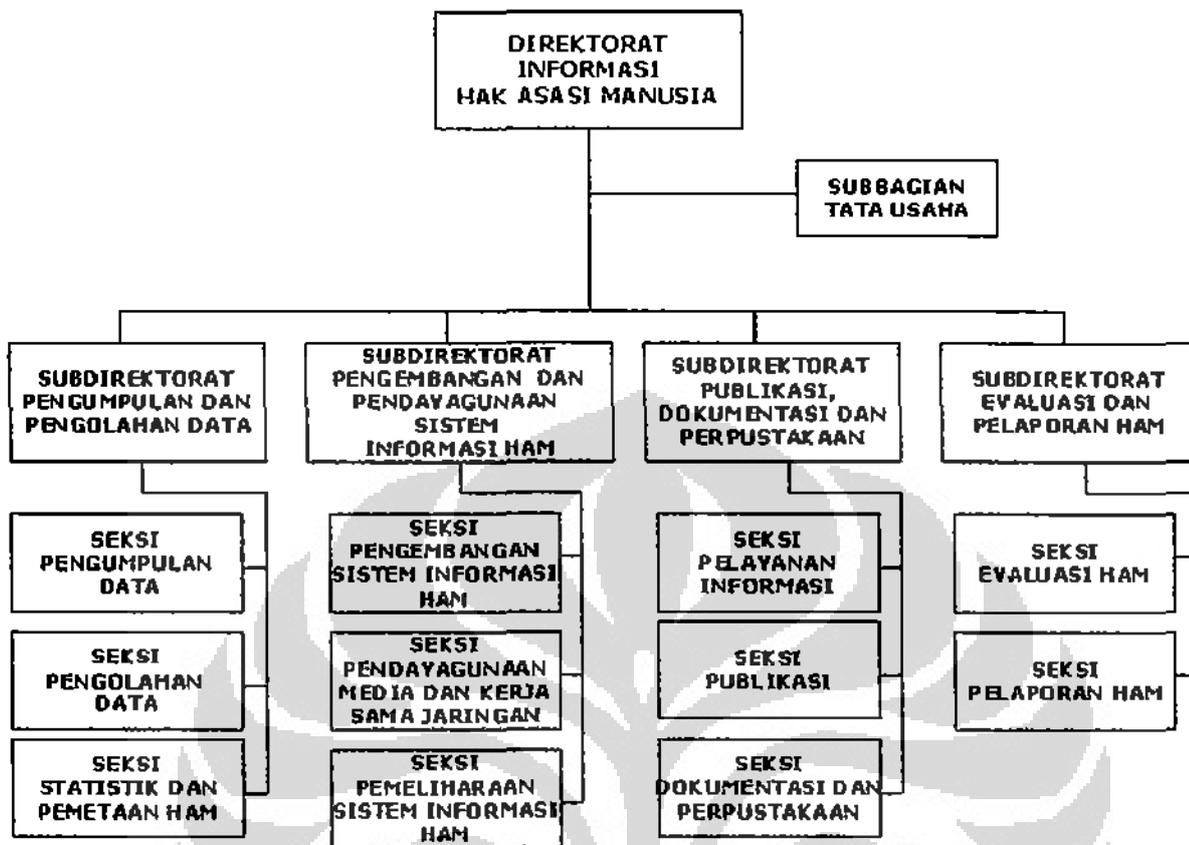
STRUKTUR ORGANISASI DITJEN HAM

Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI  
Nomor : MHH01.OT.01.01 Tahun 2008  
Tanggal : 27 Februari 2008









## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**NAMA** : SARI PUSPITAWATY  
**TEMPAT/TGL LAHIR** : JAKARTA / 2 MARET 1978  
**ALAMAT** : GRAND WISATA, CLUSTER GARDEN TERRACE BLOK  
EA11 NO.7, TAMBUN, BEKASI

### RIWAYAT PENDIDIKAN

1984 - 1990 : SEKOLAH DASAR NEGERI 03, JAKARTA BARAT  
1990 - 1993 : SEKOLAH MENEGAH TINGKAT PERTAMA NEGERI 191,  
JAKARTA BARAT  
1993 - 1996 : SEKOLAH MENENGAH TINGKAT ATAS NEGERI 16, JAKARTA  
BARAT  
1996 - 2000 : SARJANA AKUNTANSI, FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS  
PANCASILA  
2007 - 2009 : PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI, FAKULTAS ILMU  
SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS INDONESIA

### RIWAYAT PEKERJAAN

2000 - 2001 : AUDITOR KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP) DRS TASNIM ALI  
WIDJANARKO & REKAN  
2001 - 2003 : ACCOUNTING STAFF PT LIPPO KARAWACI TBK  
2004 - SKRG : STAF DIREKTORAT INFORMASI HAM DIREKTORAT JENDERAL  
HAK ASASI MANUSIA, DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI