



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

TUGAS KARYA AKHIR

**PERAN PELAKSANA PEKERJAAN SUB BAGIAN
KEPEGAWAIAN SEBAGAI FUNGSI PENUNJANG
DALAM UPAYA PENYELENGGARAAN TERTIB
ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN
DI LAPAS KLAS I CIPINANG**

oleh

**SYUKUR DENNY
0606055824**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana
Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

Depok, 2008



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **Syukur Denny**

NPM : 0606055824

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa Tugas Karya Akhir yang berjudul “PERAN PELAKSANA PEKERJAAN SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN SEBAGAI FUNGSI PENUNJANG DALAM UPAYA PENYELENGGARAAN TERTIB ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN DI LAPAS KLAS I CIPINANG” benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

04 Juli 2008

Syukur Denny
0606055824



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERSETUJUAN TKA

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **Syukur Denny**

NPM : 0606055824

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul Tugas Karya Akhir : Peran Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian
Sebagai Fungsi Penunjang Dalam Upaya
Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian di
Lapas Klas I Cipinang

telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan
layak untuk diajukan ke sidang Tugas Karya Akhir Program Sarjana Departemen
Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Ketua Program Sarjana,

Drs. Asrori, MA., FLMI.
NIP 130702932

Disetujui oleh

Pembimbing,

Dr. Djaka Permana, M.Si.
NIP 130319673



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PENGESAHAN TKA

Nama : Syukur Denny

NPM : 0606055824

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul Tugas Karya Akhir : Peran Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian
Sebagai Fungsi Penunjang Dalam Upaya
Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian di
Lapas Klas I Cipinang

telah dipertahankan dihadapan sidang Penguji Tugas Karya Akhir Program
Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Indonesia, pada hari Jumat, tanggal 04 Juli 2008.

Penguji Tugas Karya Akhir,

Ketua Sidang,

Drs. Asrori, MA., FLMI.
NIP 130702932

Pembimbing,

Dr. Djaka Permana, M.Si.
NIP 130319673

Penguji Ahli,

Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si.
NIP 0900500025

Sekretaris Sidang,

Umanto Eko, M.Si.



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE PROGRAM EXTENTION

ABSTRACT

Syukur Denny (0606055824), A Job Executive Roles of Sub Employment Section as a Support to Enforce Employment Administration Order at Lapas Klas I Cipinang (First Class of Cipinang Penitentiary, xi + 54 pages + 2 tables + 3 attachments + 14 bibliographies (1983 – 2007).

Each essential job duty is to achieve a certain goals either by government's organization, private company, or social institution must be endorsed by professional public resources (SDM), capability, and has motivation to take a lead as Job Executive during organization activity.

An assumption had been shown that job executive of Sub Employment Section is less much in providing employment administration service to their employee, nevertheless, the essential problem here is how to improve Job Executive Roles of Sub Employment Section as a support to enforce employment administration order at First Class of Cipinang Penitentiary (Lapas Klas I Cipinang)?

A quantitative approach with type of research based on its benefit is pure, based on purpose is descriptive and based on time dimension is cross sectional had been used by the writer during composing this paper as research method. Data and Information were collected by means of study literature, interview and field observation.

Based on research results, it is found that there are barriers should Sub Employment Section dealt with : the lack of capability and motivated job executive, the existence of imbalances among essential task and the function which relied on numerous job executive (employee) as available, the lack of funds, facility and supporter pre facility to operational activity. These barriers phenomenon had caused less much in employment administration service which provided by job executive of Sub Employment Section to employee.

It is advised that the Job Executive Role of Sub Employment Section should be more enhanced during providing administration service. In addition to that, the Chief Executive should always conducting an evaluation over their job performance results.

Kupersembahkan karya ini untuk keluargaku tercinta, Ibunda,

Kakak dan Adikku, Bapak dan Ibu mertuaku serta terima kasihku yang tak terhingga buat Isteri dan Anakku yang selalu memberikan motivasi penulis dalam menuntut ilmu sehingga dapat menyelesaikan studi ini. Terima kasih atas doa kalian semua. Spesial untuk ayahanda tercinta (semoga engkau bahagia di sisi-Nya) Insya Allah anakmu dapat mewujudkan apa yang dicita-citakan keluarga.

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji hanyalah kepada Allah SWT yang telah memberikan anugerah dan rahmat yang besar kepada penulis sehingga Tugas Karya Akhir (TKA) yang berjudul, "*Peran Sub Bagian Kepegawaian Sebagai Fungsi Penunjang Dalam Upaya Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang*" dapat terselesaikan.

TKA ini penulis susun sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi, Program Ekstensi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Dalam TKA ini penulis mencoba untuk memberikan gambaran tentang peran pelaksana pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian. Meski sudah banyak upaya yang dilakukan untuk peningkatan peran pelaksana pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian, namun karena adanya beberapa kendala dalam pelaksanaannya, maka kinerja peran pelaksana pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian harus lebih ditingkatkan lagi.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku dekan FISIP UI.
2. Drs. Asrori, MA., FLMI., selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si., selaku Sekretaris Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi FISIP UI.

4. Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi FISIP UI.
5. Dr. Djaka Permana, M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan waktunya pada penulisan TKA ini.
6. Sekretariat program, seluruh pengajar Program Sarjana Ekstensi, dan seluruh pegawai perpustakaan Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah membantu dalam kelancaran penyelesaian tugas karya akhir ini.
7. Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum, dan rekan-rekan Pegawai Lapas Klas I Cipinang yang telah membantu memberikan informasi kepada penulis dalam menyelesaikan tugas karya akhir ini.

Penulis menyadari dalam penulisan TKA ini banyak terdapat kekurangannya, baik dari segi materi maupun segi lainnya. Untuk itu penulis akan menerima dengan tangan terbuka segala kritik dan saran yang sifatnya membangun.

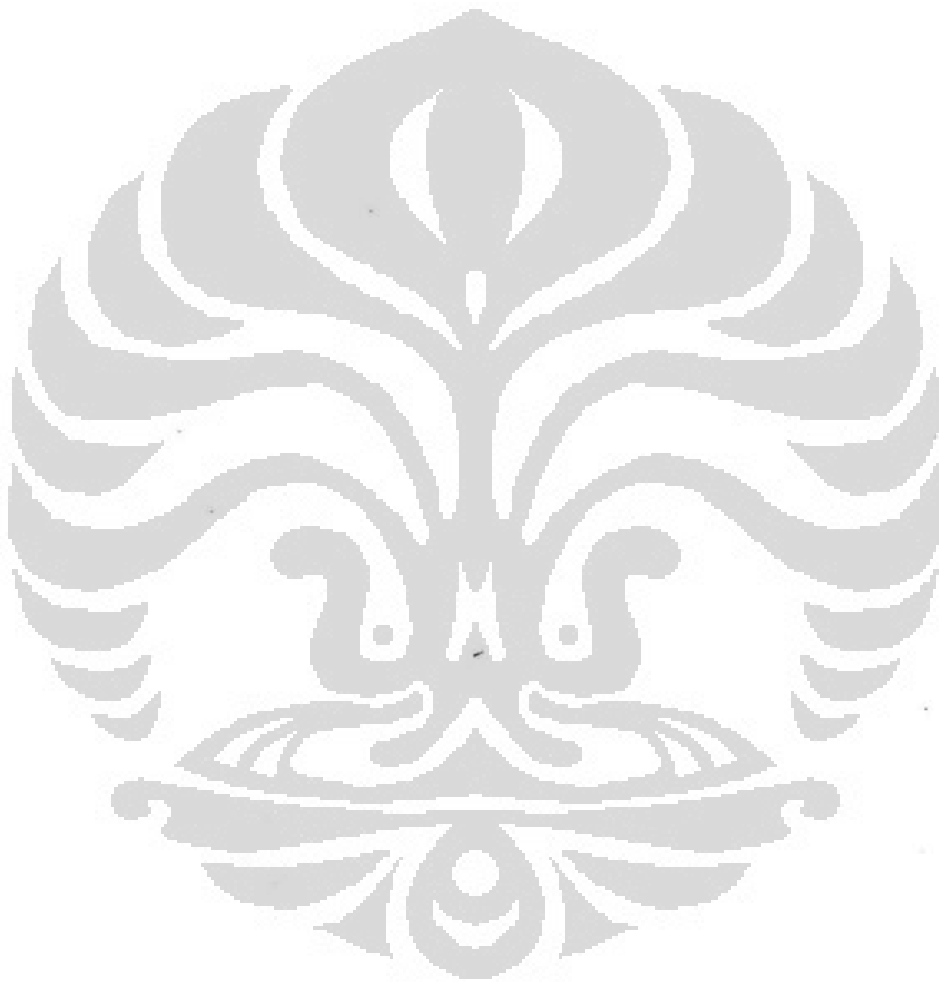
Semoga amal baik yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT.
Amin.

Depok, 04 Juli 2008

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Keadaan Pegawai Lapas Klas I Cipinang	8
Tabel III.2 Data Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang	30



DAFTAR ISI

	halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ASLI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR ISI	x
 BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang Masalah	1
B Pokok Permasalahan	9
C Tujuan Penelitian	10
D Manfaat Penelitian	10
E Metode Penelitian	11
1 Pendekatan Penelitian	11
2 Jenis Penelitian	11
3 Teknik Pengumpulan Data	12
F Sistematika Penulisan	13
 BAB II TINJAUAN MENGENAI TEORI YANG AKAN DIBAHAS	14
A Tinjauan Pustaka	14
B Kerangka Teori	18
1 Teori Organisasi	18
2 Teori Motivasi	23
 BAB III ANALISIS PERAN PELAKSANA PEKERJAAN SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN SEBAGAI FUNGSI PENUNJANG DALAM UPAYA PENYELENGGARAAN TERTIB ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN	29
A Fenomena Yang Dihadapi Oleh Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian	29
B Analisis Atas Fenomena Yang Terjadi	37
 BAB IV SIMPULAN DAN SARAN	41
A Simpulan	41
B Saran	42
 DAFTAR PUSTAKA	44
 LAMPIRAN	46
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP	54

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap tugas pekerjaan pokok untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran tertentu pada sesuatu organisasi pemerintahan, pada sesuatu perusahaan swasta, maupun pada sesuatu badan sosial tentunya memerlukan sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaksana pekerjaan dari tugas pekerjaan tersebut. SDM merupakan kunci keberhasilan dan unsur terpenting, jauh lebih penting dari semua sumber daya dan dana lainnya yang dimiliki oleh organisasi yang mempunyai rasio, perasaan, serta harkat dan martabat yang harus diakui dan dihormati. Dikatakan demikian, karena berbagai sumber daya, dana, sarana, dan prasarana adalah benda-benda mati yang tidak bermakna apa-apa tanpa digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia.¹

Selain itu, SDM juga sebagai salah satu faktor keunggulan yang tidak dapat dilepaskan dari kombinasi antara kualitas praktik-praktik manajemen SDM dalam organisasi dengan kemampuan potensial orang-orang dalam organisasi serta kualitas sistem manajemen dalam organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya ditentukan oleh cara, teknik, atau metode yang digunakan untuk mengelola SDM.²

¹ Sondang P. Siagian, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 165

² Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hal. 35

Menurut Kadarman dan Udaya, ada tujuh langkah dasar cara, teknik, atau metode yang digunakan untuk memperoleh SDM yang tepat untuk posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat, yakni: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, promosi, pemindahan dan pemisahan.³ Ketujuh langkah dasar tersebut seperti yang dinyatakan Siagian, merupakan upaya yang sistematis dan terprogram untuk mencari calon-calon pegawai yang berkemampuan, profesionalisme, yang memiliki motivasi, dan beretika untuk dipekerjakan sebagai pegawai.⁴

Perencanaan SDM dapat didefinisikan sebagai proses untuk menentukan kebutuhan relatif SDM di masa depan terhadap rencana strategis organisasi dan melengkapinya dengan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rekrutmen dimaksudkan untuk menyediakan sekelompok calon yang cukup besar sehingga organisasi dapat menyeleksi SDM yang memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan. Bagian terpenting dari proses rekrutmen adalah pengembangan suatu pernyataan tertulis mengenai isi dan kedudukan dari setiap pekerjaan (uraian pekerjaan). Tiap bagian pada bagan organisasi akan dihubungkan dengan uraian tentang nama, tugas, dan tanggung jawab untuk pekerjaan tersebut.⁵

Jika kualifikasi SDM yang dibutuhkan telah ditentukan, seleksi SDM adalah salah satu langkah yang paling menentukan dalam proses pengelolaan. Pada umumnya proses seleksi terdiri dari serangkaian langkah, sebagai berikut:

³ A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hal. 113

⁴ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hal. 170

⁵ A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Op. Cit.*, hal. 114-116

pengisian formulir-formulir, tes psikologi, wawancara, pemeriksaan latar belakang dan referensi, serta pemeriksaan kesehatan. Orientasi atau sosialisasi dirancang untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan kepada calon pegawai (SDM) agar dapat bekerja dengan baik dan efektif dalam organisasi. Program pelatihan adalah program yang diarahkan guna memelihara dan memperbaiki kinerja pekerjaan yang sekarang. Sementara program pengembangan adalah untuk mengembangkan keahlian bagi pekerjaan masa depan. Penilaian prestasi adalah salah satu tugas pimpinan yang paling penting, namun juga merupakan hal yang diakui oleh kebanyakan pimpinan sebagai sesuatu yang sulit ditangani secara memadai.⁶

Dalam pemindahan dapat terjadi beberapa kemungkinan, seperti: promosi, mutasi, atau demosi. Promosi ialah memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dasar untuk promosi, yakni senioritas atau penilaian kecakapan pegawai. Mutasi adalah memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam satu tingkatan organisasi secara horizontal tanpa adanya peningkatan tanggung jawab, kekuasaan, maupun gaji. Misalnya, mutasi dari Kepala Sub Bagian Kepegawaian ke Kepala Sub Bagian keuangan. Dasar mutasi, yakni: atas hasil penilaian kecakapan, senioritas, atau analisis jabatan. Demosi adalah memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih kecil kepada pegawai daripada kekuasaan dan

⁶ *Ibid.*, hal. 116-122

tanggung jawab sebelumnya. Demosi dilakukan atas dasar hasil penilaian kecakapan.⁷

Dalam mengelola SDM juga perlu adanya kualitas kehidupan kerja yang sehat yang merupakan perwujudan dari komitmen organisasi terhadap SDM. Dengan kualitas kehidupan kerja yang sehat akan mendorong peningkatan motivasi kerja dan komitmen dari SDM terhadap organisasi, yakni *loyalitas*: patuh terhadap/pada perintah tanpa melihat kualitas kontribusinya, dan *komitmen*: memilih sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi.⁸ Menurut Drennan dalam Alwi, ada lima cara untuk membangun loyalitas dan komitmen, yakni: menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya; komunikasi yang jelas, visioner, dan konstan; melatih dan melatih ulang pegawai; memberikan kepercayaan kepada pegawai; dan berbagi keuntungan.⁹

Untuk mendorong peningkatan loyalitas dan komitmen dari SDM terhadap organisasi, perlu digunakan evaluasi dan penilaian dari pelaksanaan pekerjaan. Evaluasi dan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara seksama merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para SDM secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier SDM yang dinilai maupun organisasi secara keseluruhan.¹⁰

⁷ *Ibid.*, hal. 125-127

⁸ Syafaruddin Alwi, *Op.Cit.*, hal. 50

⁹ *Ibid.*, hal. 51

¹⁰ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hal. 7

Pada dasarnya suatu organisasi menyelenggarakan dua jenis fungsi, yakni fungsi utama yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi; dan fungsi penunjang yang diselenggarakan untuk mendukung penyelenggaraan fungsi utama.¹¹ Sebagai fungsi penunjang, peran SDM dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi adalah bertindak selaku pelaksana pekerjaan, yakni yang melaksanakan proses sesuai apa yang seharusnya dikerjakan, seperti melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan, menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan,¹² dan melakukan analisa serta perumusan kebijaksanaan dan strategi organisasi yang merupakan salah satu bagian dari proses administrasi.¹³

Pada tugas karya akhir ini, penulis tertarik untuk melakukan kajian tentang Peningkatan Peran *Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian* (PPSBK) sebagai Fungsi Penunjang Dalam Upaya Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang. Ketertarikan penulis dalam kajian ini karena adanya anggapan bahwa Sub Bagian Kepegawaian kurang maksimal dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian kepada pegawai.

Pelayanan sebagaimana yang dinyatakan oleh Moenir, “Merupakan proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung.” Sebagai contoh mengenai pelayanan dimaksud sebagai berikut: A memerlukan surat

¹¹ Syafaruddin Alwi, *Op.Cit.*, hal. 271

¹² John Soeprihanto, *Op.Cit.*, hal 20

¹³ Sondang P. Siagian, *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, (Jakarta: PT Gunung Agung), 1985, hal. 50

keterangan tentang jati dirisebagai Pegawai di Lembaga X. B dalam hal ini petugas yang berwenang di Lembaga X tersebut yang membuat (memproses) surat yang dimaksud oleh A.¹⁴ Sedang administrasi kepegawaian sebagaimana yang dinyatakan Pigors dan Myers dalam Danny Kresnady,

“Adalah suatu kecakapan atau suatu seni dari perolehan, pengembangan, dan pemeliharaan angkatan kerja yang kompeten sedemikian rupa untuk melaksanakan fungsi-fungsi serta tujuan organisasi dengan seefisien dan seekonomis mungkin.”¹⁵

Dari definisi tentang administrasi kepegawaian di atas, menurut Siagian, akan terlihat ada tiga hal yang dapat disimak.

1. Administrasi merupakan suatu seni sekaligus sebagai proses. Sebagai seni, penerapan administrasi memerlukan kiat tertentu yang sifatnya sangat situasional dan kondisional. Administrasi selalu terikat pada kondisi situasi, waktu, dan tempat. Sebagai proses, dalam penyelenggaraan administrasi terkandung pemikiran yang sangat mendasar yaitu bahwa semakin lama proses administrasi itu berlangsung, harus diupayakan tercapainya tingkat dan mutu pekerjaan yang semakin meningkat.
2. Administrasi memiliki unsur-unsur tertentu, yaitu: adanya dua orang atau lebih, orang-orang tersebut bekerja bersama dalam hubungan yang sifatnya formal dan hirarkis, adanya tujuan yang ingin dicapai, adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan tersedianya sarana dan prasarana tertentu.
3. Bahwa administrasi sebagai proses kerjasama bukanlah merupakan hal baru karena administrasi sesungguhnya timbul bersamaan dengan timbulnya peradapan manusia.¹⁶

Salah satu contoh adanya pelayanan administrasi kepegawaian yang kurang maksimal, antara lain sistem pemberkasan yang tidak tertib dan tertata

¹⁴ H.A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 17

¹⁵ Danny Kresnady, “Proses Penetapan Pensiun Otomatis Oleh Direktorat Pensiun Badan Kepegawaian Negara”, *Tugas Karya Akhir*, FISIP UI, 2001, hal. 7, Tidak diterbitkan

¹⁶ Sondang P. Siagian, 2001, *Op.Cit.*, hal. 2-3

baik. Dalam Buku Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, tertulis bahwa PPSBK melakukan tugas-tugas pelayanan administrasi kepegawaian, seperti: tugas-tugas mencatat, menghimpun, dan menyimpan serta memelihara data pegawai yang meliputi:

- a. *Pengelolaan Buku Mutasi.*
Setiap pegawai yang diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), data-data dimasukkan ke dalam buku mutasi pegawai yang harus diisi lengkap dan benar, kemudian dicatat setiap ada perubahan data.
- b. *Pemberkasan data pegawai mulai dari pegawai golongan I sampai dengan golongan IV.*
Untuk penyusunan berkas pegawai perorangan dikelompokkan mulai dari pegawai yang bersangkutan diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.

Namun karena pelaksanaan sistem pemberkasan yang tidak tertib dan tertata baik, mengakibatkan setiap ada pegawai yang ingin meminjam berkas untuk digandakan karena sesuatu keperluan sering tidak ada (hilang) dalam arsip data kepegawaianya. Selain itu, pemberkasan yang tidak baik juga akan menjadi penghambat dalam kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian, sebagaimana yang dinyatakan oleh Moenir, "Kelancaran pekerjaan tata-usaha dalam suatu organisasi merupakan modal yang berharga dalam rangka pencapaian tujuan akhir organisasi."¹⁷

Pemberkasan dapat dikatakan baik jika pada waktu diperlukan dapat dengan cepat ditemukan. Kunci utama agar arsip dapat dengan cepat ditemukan kembali terletak pada ketepatan mengenali dan memilih informasi untuk dijadikan

¹⁷ H.A.S. Moenir, *Op.Cit.*, hal. 84

petunjuk atau tanda pengenal.¹⁸ Dari gambaran ini menunjukkan bahwa untuk menata atau memberkaskan arsip akan senantiasa dikaitkan dengan kepentingan pengguna dan jenis arsip yang bersangkutan.

Tabel I.1
KEADAAN PEGAWAI LAPAS KLAS I CIPINANG

Tahun	Jumlah Pegawai	Berdasarkan Golongan				Jenis Kelamin	
		IV	III	II	I	P	W
2004	427	4	265	158	-	384	43
2005	408	5	269	134	-	366	42
2006	399	3	261	135	-	350	49
2007	495	3	273	219	-	446	49

Sumber: *Laporan Tahunan Bezetting Lapas Klas I Cipinang*

Dari data tabel I.1 di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahunnya jumlah pegawai Lapas Klas I Cipinang selalu berubah-ubah. Perubahan tersebut dapat terjadi karena adanya pegawai yang diberhentikan karena mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, atau mutasi. Untuk penanganan pelayanan pada pegawai yang jumlahnya cukup banyak dan berbeda latar belakang (perbedaan golongan ruang dan perbedaan jenis kelamin), tentunya PPSBK memerlukan SDM yang berkualitas, berkemampuan, dan profesional agar dapat melakukan

¹⁸ Boedi Martono, *Penataan Berkas Dalam Manajemen Kearsipan*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1994), hal. 22

tugas-tugas mencatat, menghimpun, dan menyimpan serta memelihara data pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan Alwi:

“Sumber daya manusia dipandang sebagai kunci menuju keberhasilan, implikasinya manajemen harus melakukan pencarian orang-orang yang mampu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kemampuan itu, dan menciptakan lingkungan kerja atau budaya organisasi yang supportive sebagai cara meningkatkan motivasi kerja.¹⁹ Dan sumber daya manusia merupakan sebagai salah satu faktor keunggulan, tidak bisa dilepaskan dari kombinasi antara kualitas praktek-praktek manajemen sumber daya manusia organisasi dan kualitas sistem manajemen serta sumber-sumber lain secara keseluruhan.²⁰

Namun tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya, karena hal itu berkaitan dengan bukan saja faktor kemampuan dan keahlian melainkan berkaitan pula dengan faktor-faktor personal, seperti: nilai yang dianut, persepsi, sikap, *personality*, dan kemauan individu untuk maju.²¹ Karena itu, sangatlah penting bagi pimpinan untuk lebih menekankan pada pembentukan, pemeliharaan, dan pengembangan sistem yang menyediakan kerangka kerja bagi SDM.²²

B. Pokok Permasalahan

Dari latar belakang di atas dapat diketahui bahwa PPSBK mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan memberikan pelayanan administrasi kepegawaian kepada pegawai. Dalam pelayanan tersebut, PPSBK mempunyai tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

¹⁹ Syafaruddin Alwi, *Op.Cit.*, hal. 35

²⁰ *Ibid.*, hal. 37

²¹ *Ibid.*, hal. 38

²² Eugene McKenna & Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, dialih bahasa oleh Totok Budi Santosa, (Yogyakarta: Andi, 1995), hal. 1

operatifnya yakni melaksanakan urusan kepegawaian sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercapai tertib administrasi kepegawaian.

Dalam Tugas Karya Akhir ini, penulis membuat pertanyaan penelitian sebagai berikut: *Bagaimana peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang?*

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui sejauhmana peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian di Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara praktis, diharapkan tugas karya akhir ini dapat bermanfaat bagi pihak yang terkait untuk lebih memahami tentang penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian pada organisasi pemerintahan, sehingga peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian dapat tercapai
2. Secara akademis, untuk mengkaji peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian, sehingga dapat menambah literatur dan berguna sebagai tambahan referensi bagi pihak-pihak yang berminat untuk mengetahui,

memperdalam atau mengembangkan lebih lanjut masalah peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan penelitian

Dalam rangka akademis pada penulisan tugas karya akhir ini, penulis memakai asumsi dasar pendekatan penelitian kuantitatif. Dengan pendekatan ini, penulis akan menggunakan teori yang ada untuk kemudian dibuktikan secara ilmiah dengan data yang ada di lapangan sehingga dari kombinasi antara teori (secara logika) dan data (secara kenyataan) yang ada dapat mengambil suatu keputusan.²³

2. Jenis penelitian

Dalam penulisan tugas karya akhir ini, penulis menggunakan jenis penelitian klasifikasi penelitian berdasarkan manfaat penelitian murni. Dengan jenis penelitian ini, penulis mengharapkan manfaatnya dapat dirasakan untuk waktu yang lama bagi pemenuhan keinginan atau kebutuhan penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis.²⁴

Penulis juga menggunakan jenis penelitian klasifikasi penelitian berdasarkan tujuan penelitian deskriptif. Dalam penelitian ini penulis berusaha memberikan gambaran mengenai peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai

²³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 10

²⁴ *Ibid.*, hal. 38

fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian.²⁵

Selain itu, penulis menggunakan jenis penelitian klasifikasi penelitian berdasarkan dimensi waktu penelitian *cross-sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu, dan hanya digunakan dalam waktu yang tertentu, dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.²⁶

3. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, penulis melakukan teknik pengumpulan data dengan cara:

- a. Studi kepustakaan dan studi literatur sebagai sarana untuk melengkapi kajian terhadap permasalahan yang dibahas, sehingga akan mendapat gambaran yang jelas dan lengkap.
- b. Melakukan wawancara dengan informan dalam rangka mencari data dengan berdasar pada pedoman wawancara, dan hasil wawancara berasal dari catatan-catatan kecil penulis di lapangan. Wawancara yang digunakan adalah wawancara terfokus, yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang tidak berstruktur tetapi selalu terpusat pada satu titik pokok tertentu.²⁷
- c. Melakukan observasi lapangan guna mencari data tambahan.

²⁵ *Ibid.*, hal. 42

²⁶ *Ibid.*, hal. 45

²⁷ Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), hal. 139

F. Sistematika penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab pendahuluan ini berisikan penjabaran tentang Peran Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian Sebagai Fungsi Penunjang Dalam Upaya Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian, yang meliputi: latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metode penelitian.

Bab II : Tinjauan Mengenai Teori Yang Dibahas

Bab ini membahas gambaran hasil penelitian sebelumnya dengan menggunakan tinjauan pustaka dan kerangka teori.

Bab III : Analisis Peran Pelaksana Pekerjaan Sebagai Fungsi Penunjang

Dalam Upaya Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian
Bab ini penulis mencoba menganalisis terhadap tema yang dipilih dengan menggunakan teori yang telah diuraikan pada kerangka teori.

Bab IV : Simpulan dan Saran

BAB II

TINJAUAN MENGENAI TEORI YANG AKAN DIBAHAS

A. Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian terhadap peningkatan peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian, terlebih dahulu penulis perlu membandingkan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang terkait. Di sini penulis mengambil 2 (dua) penelitian yang terkait dengan tema permasalahan.

Penelitian pertama yang ditulis oleh Sultan dalam *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, “Manajemen Sumber Daya Aparatur Dalam Penyelenggaraan Good Governance”. Penelitian ini memberikan gambaran secara umum mengenai kemampuan kinerja aparatur pemerintah dalam kaitannya dengan pelayanan terhadap pelaksanaan *good governance* dan berbagai tanggapan tentang fenomena pelayanan pemerintah yang belum optimal.

Hasil tulisannya pada penelitian pertama, menyatakan bahwa predikat aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat hanya sekedar motto, bukan seharusnya. Oleh karena itu, ungkapan yang mengatakan bahwa para penyelenggara pemerintahan adalah pelayan, bukan untuk dilayani, dan seyogyanya terwujud dalam praktek administrasi publik. Kenyataan ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pelayanan prima dalam pelaksanaan *good governance* agar masyarakat yang dilayani merasa puas, maka nilai-nilai *traditional action* yang berkembang di lembaga administrasi publik seyogyanya

diganti dengan *value of rational action* dengan mengedepankan kemampuan dan profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Adapun berbagai tanggapan tentang pelayanan pemerintah yang belum optimal menurut Sultan, antara lain:

1. bahwa untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah maka perlu memperhatikan pemenuhan kebutuhannya, juga pengembangan kualitas aparatur melalui jalur pendidikan formal atau pelatihan (hasil penelitian Landang, 2004).
2. buruknya kinerja aparatur pemerintah karena tingkat kesejahteraan dan kualitas aparatur sangat rendah, juga adanya struktur keaparaturan yang tidak rasional serta penempatan aparatur yang tidak mengacu pada *the right man on the right place*, untuk menciptakan aparatur yang berdaya guna dan berhasil guna atau dengan kata lain produktivitas kerja tinggi. (*United Nations Development Programme UNDP* dalam Prasetyo, 2004).²⁸

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Maula dengan tesisnya yang berjudul “Pengaruh Instrumen Penilaian Prestasi Kerja, Diklat dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Pegawai Depdikbud Tahun 1998”. Penelitian ini untuk mengetahui sejauhmana unsur-unsur yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Pegawai Depdikbud dan masalah-masalah apakah yang dihadapi Pusdiklat Pegawai Depdikbud dalam usaha peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian kedua menyatakan, masalah peningkatan kinerja pegawai tidak terlepas dari manajemen kepegawaian dan unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja tersebut. Unsur-unsur yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Pegawai Depdikbud, terdiri dari: instrumen penilaian prestasi kerja

²⁸ Sultan, “Manajemen Sumber Daya Aparatur Dalam Penyelenggaraan Good Governance”, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Bisnis dan Birokrasi*, Volume XV, Nomor 2, 2007, hal. 898-902

pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan karier pegawai, dan tingkat pendidikan pegawai.

1. *Instrumen penilaian prestasi kerja pegawai*

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) merupakan instrumen penilaian prestasi kerja pegawai yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi pegawai. Dan hasil dari penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan pimpinan, diantaranya dalam memutuskan memberikan penghargaan, mutasi jabatan, atau pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan struktural/fungsional.

2. *Pendidikan dan pelatihan pegawai*

Hal yang mendorong Pusdiklat Pegawai Depdikbud untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu untuk meningkatkan penguasaan berbagai pengetahuan teknik dan keterampilan kerja serta untuk menumbuhkan semangat kerja dan peningkatan kinerja pegawai. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan pegawai, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu mendorong semangat kerja, mendorong inisiatif dan keterampilan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. *Pengembangan karier pegawai*

Setiap pegawai mempunyai keinginan untuk mencapai prestasi dalam kedudukannya di organisasi, sehingga pengembangan karier merupakan hal yang penting bagi dirinya dan merupakan tanggung jawab dari pimpinan untuk merencanakannya. Dengan adanya pengembangan karier pegawai maka akan berpengaruh pada upaya dari pegawai (berbekal pendidikan dan pengalaman kerja) untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan prestasi kerja.

4. *Tingkat pendidikan pegawai*

Tingkat pendidikan merupakan persyaratan yang diminta dalam memasuki suatu pekerjaan. Tingkat pendidikan pegawai menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan dan juga tingkat pendidikan pegawai mempunyai peranan dalam pengembangan teknologi organisasi, sehingga berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi kerja, karena jika tingkat pendidikan pegawai rendah akan berpengaruh dalam

penetapan penempatan, pengembangan, dan penggunaan sarana yang berteknologi tinggi.²⁹

Masalah-masalah yang dihadapi Pusdiklat Pegawai Depdikbud dalam usaha peningkatan kinerja pegawai, yaitu:

1. masalah sumber daya manusia, karena persyaratan keahlian dan keterampilan yang diminta tidaklah mudah untuk dipenuhi dalam rangka usaha meningkatkan kinerja pegawai;
2. untuk kemajuan lembaga pemerintah dalam era globalisasi di mana persaingan di segala bidang dan kehidupan semakin berat maka masalah tenaga kerja terlatih dan terampil sangatlah diperlukan.

Dari hasil dua penelitian di atas, peneliti pertama memfokuskan permasalahan perlunya SDM yang lebih mengedepankan kemampuan dan profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada pegawai. Peneliti kedua memfokuskan permasalahan pada peningkatan kinerja pegawai, yaitu dengan menggunakan instrumen-instrumen penilaian prestasi kerja pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan karier pegawai, dan tingkat pendidikan pegawai. Sedangkan yang membedakan dengan penelitian yang penulis lakukan dalam kaitannya dengan tema penulisan tugas karya akhir ini ialah, bahwa penulis lebih mengedepankan pentingnya peran pelaksana pekerjaan SBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang.

²⁹ Amiruddin Maula, "Pengaruh Instrumen Penilaian Prestasi Kerja, Diklat dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Pegawai Depdikbud Tahun 1998", *Tesis*, FISIP UI, 1998, Tidak diterbitkan

B. Kerangka Teori

1. Teori Organisasi

Organisasi tumbuh dari kebutuhan manusia untuk bekerja sama. Kerjasama dapat lebih produktif dan efisien dengan adanya struktur organisasi. Suatu organisasi benar-benar akan dapat mencapai tujuannya secara penuh bila struktur organisasi memenuhi dua syarat, yaitu efisien dan sehat.³⁰ Struktur organisasi yang efisien dan sehat, sebagaimana salah satu teori dalam prinsip-prinsip organisasi yang rasional yang dikemukakan oleh Fayol dalam Siagian, yaitu:

1. *Pembagian tugas*. Dalam organisasi yang besar, seperti organisasi pemerintah negara, tugas-tugas yang harus dilakukan sangat beraneka ragam, banyak diantaranya yang bersifat sangat spesialisik atau sangat teknis. Oleh karena itu harus terdapat jaminan bahwa semua tugas yang harus dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah “terbagi habis” sehingga:
 - a. setiap tugas jelas pewadahnya,
 - b. tidak terjadi duplikasi dalam arti tugas dikerjakan oleh lebih dari satu satuan kerja,
 - c. tidak ada tugas yang “berinduk” kepada lebih dari satu satuan kerja.

Melaksanakan pembagian tugas secara tuntas perlu didasarkan pada asas fungsionalisasi dalam arti bahwa teknik pembagian tugas tersebut menetapkan hanya satu instansi yang secara fungsional bertanggung jawab atas satu tugas tertentu.

2. *Wewenang dan tanggung jawab*. Dalam menjalankan roda pemerintahan negara, perlu dijaga adanya keseimbangan antara wewenang yang dimiliki oleh seseorang dengan tanggung jawab yang dibebankan di atas pundaknya. Keseimbangan ini sangat penting karena tiga alasan pokok, yaitu:
 - a. apabila wewenang lebih besar dari tanggung jawab, tidak mustahil timbul kecenderungan bertindak sewenang-wenang,

³⁰ H.A.S. Moenir, *Op.Cit.*, hal. 43

- b. apabila tanggung jawab tidak dibarengi oleh wewenang, mungkin saja timbul keragu-raguan dalam bertindak,
 - c. mutlak perlu memelihara akuntabilitas setiap tindakan pejabat pemerintahan.
3. *Disiplin kerja*. Disiplin kerja tidak bisa dilihat hanya sebagai masalah teknis (seperti kehadiran di tempat tugas pada waktunya) akan tetapi juga sebagai masalah sikap mental dan perilaku yang harus dikembangkan agar sifatnya positif.
4. *Kesatuan komando*. Dalam setiap organisasi selalu terdapat berbagai hirarki kedudukan dan jabatan. Berarti banyak orang yang mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada bawahannya. Untuk menghindari terjadinya kebingungan di kalangan para bawahan, penerapan prinsip ini berarti bahwa setiap orang hanya menerima perintah dari seorang saja, yaitu atasannya langsung. Penerapan prinsip ini biasanya dilakukan dengan pendekatan "satu langkah ke bawah."
5. *Kesatuan arah*. Organisasi diciptakan sebagai wahana untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kegiatan apapun yang dilakukan dalam dan oleh suatu organisasi, kesemuanya itu harus diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran tersebut. Melupakan prinsip ini akan berakibat pada terjadinya berbagai macam pemborosan, suatu hal yang tidak pernah dibenarkan dalam kehidupan organisasional, termasuk di lingkungan pemerintahan.
6. *Menempatkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum*. Meskipun prinsip ini berlaku bagi setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi, penerapannya lebih penting dalam lingkungan pemerintahan karena mereka yang mengabdikan meniti karier dalam pemerintahan merupakan abdi seluruh masyarakat. Melalui pemenuhan kepentingan umum itu pulalah kepentingan pribadi akan terjamin.
7. *Imbalan*. Setiap orang yang menyumbangkan tenaga, pengetahuan, keterampilan, dan waktunya bagi organisasi berhak menerima imbalan tertentu yang seyogyanya didasarkan pada prinsip keadilan dan kewajaran. Dengan imbalan yang diterimanya, yang bersangkutan dapat memenuhi kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Hanya dengan demikianlah yang bersangkutan dapat mencurahkan perhatian,

tenaga, dan waktunya kepada pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya.

8. *Pola sentralisasi dan desentralisasi.* Dalam setiap organisasi, termasuk organisasi pemerintahan, perlu ditetapkan pola sentralisasi dan desentralisasi yang tepat diberlakukan. Pola ini pada dasarnya menyangkut pola pengambilan keputusan. Artinya harus jelas hal-hal apa saja yang akan diputuskan secara terpusat dan keputusan-keputusan apa yang didelegasikan pada aparat atau pejabat pada tingkat yang lebih rendah. Dalam lingkungan pemerintahan hal ini menjadi sangat penting karena pada akhirnya menyangkut keutuhan negara sebagai keseluruhan.
9. *Rentang kendali.* Pengendalian yang efektif merupakan salah satu prinsip organisasi yang tidak mungkin dihindarkan. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa betapun tingginya kemampuan seorang pemimpin, kemampuan tersebut tetap terbatas. Karena itulah rentang kendali perlu mendapat perhatian. Pembatasan rentang kendali yang tepat adalah yang didasarkan pada persepsi bahwa apabila jenis pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan bersifat teknis, mekanistik, repetitif, atau rutinistik, rentang kendali dapat semakin jauh. Akan tetapi sebaliknya apabila sifat tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh para bawahan rumit, tidak teknis, tidak mekanistik, dan tidak rutinistik melainkan menuntut inovasi dan kreativitas yang tinggi, rentang kendali menjadi semakin pendek.
10. *Keteraturan.* Keteraturan di sini diartikan dalam arti teknis (seperti dalam pengelolaan sarana dan prasarana) serta keteraturan sosial yang mengejawantah dalam tindak tanduk dan perilaku yang mendorong efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja.
11. *Perlakuan yang adil.* Kesetiaan dan dedikasi pada anggota organisasi akan lebih besar apabila mereka merasa diperlakukan adil oleh atasan masing-masing. Keadilan di sini mencakup berbagai bentuk perlakuan organisasi terhadap para anggotanya seperti dalam hal pemberian imbalan, penempatan, promosi, pengembangan karier, dan bahkan juga dalam penganan sanksi disiplin.
12. *Stabilitas karya.* Yang dimaksud dengan stabilitas karya antara lain adalah:

- a. adanya jaminan bahwa seseorang tidak akan diberhentikan dari pekerjaan dan jabatannya tanpa alasan yang betul-betul kuat,
- b. tidak timbul keinginan kuat di kalangan para anggota organisasi untuk pindah ke pekerjaan yang lain karena ketidakpuasan yang dialami dalam organisasi.

13. *Prakarsa*. Meskipun terdapat pola dan mekanisme kerja dalam suatu organisasi, hal tersebut tidak boleh mematikan prakarsa para anggota organisasi tersebut untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dipandang paling efektif menyelesaikan tugas pekerjaannya tanpa menyimpang dari pola dan mekanisme yang telah ditetapkan itu. Di samping itu para bawahan perlu diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan saran dalam rangka pengambilan keputusan, terutama keputusan yang menyangkut tugas pekerjaan dan nasib orang yang bersangkutan.

14. *Jiwa korsa*. Prinsip ini didasarkan pada pendapat bahwa kelompok kerja yang bersatu padu akan bekerja secara efektif dan produktif karena:

- a. semangat kebersamaan terus ditumbuh suburkan,
- b. solidaritas semakin kokoh, dan
- c. berbagai konflik yang mungkin timbul terselesaikan sedemikian rupa sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.³¹

Selain struktur organisasi yang efisien dan sehat, teknik manajemen dalam organisasi perlu dikembangkan agar peran organisasi ada dan berarti bagi orang-orang. Karena dengan teknik manajemen yang baik, tujuan organisasi akan dapat tercapai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Welsh, bahwa:

“Teknik manajemen berdasarkan sasaran merupakan teknik dimana organisasi menyatakan sasaran menyalurkannya dengan jelas, kemudian menyusun rencana baik fungsional maupun untuk individu dimana rencana itu dapat dicapai dan pencapaiannya dimonitor dengan tinjauan rutin. Karena salah satu kebutuhan mendasar orang ialah perasaan aman karena tahu pendirian mereka apa yang sedang mereka usahakan.”³²

³¹ Sondang P. Siagian, 2001, *Op.Cit.*, hal. 110-114

³² Alexander N. Welsh, *Keterampilan Manajemen*, (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1983), hal. 168

Terkait dengan peran PPSBK sebagai fungsi penunjang dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, menurut Moenir ada lima teknik manajemen yang dapat digunakan, sebagai berikut:

1. Manajemen dengan sasaran

Teknik ini menggunakan pendekatan pada sasaran organisasi yang dijabarkan lebih lanjut menjadi sasaran unit kerja yang paling kecil. Dengan teknik demikian semua tingkatan manajemen terlibat secara sadar atas tugas-tugasnya dan merasa bertanggung jawab penuh terhadap tercapainya sasaran yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Manajemen hasil

Teknik manajemen hasil sesungguhnya mempunyai prinsip sama dengan teknik manajemen dengan sasaran, hanya bedanya di sini jelas-jelas pendekatannya pada hasil (result) dari organisasi, yang sudah tentu dapat diukur. Di sini masalah kewenangan dalam pengambilan keputusan melalui sistem delegasi menjadi perhatian utama, karena di situlah letak kelangsungan proses kegiatan hingga tercapai hasil dari kegiatan itu (result).

3. Manajemen dengan sistem

Teknik ini menggunakan pendekatan pada teori sistem yang diberlakukan dengan lengkap di seluruh jajaran/unit organisasi. Pertimbangannya ialah bahwa dengan sistem yang sempurna, mekanisme organisasi dapat berjalan sesuai dengan dinamikanya suatu sistem dan bersamaan dengan itu manajemen mendorong dan mengamati mekanisme itu agar mengarah pada sasaran. Agar supaya kegiatan organisasi selalu berada pada jalur yang benar, tidak simpang siur maka prosedur dan metode merupakan syarat mutlak keberadaannya dalam organisasi sampai ke unit-unit kerja yang paling kecil bahkan para petugas/pekerja secara perorangan.

4. Manajemen dengan motivasi

Teknik ini mendasarkan pendekatan utama pada pencapaian sasaran melalui sistem motivasi. Berbagai macam motivasi dikembangkan, baik yang bersifat materiel (dapat berupa bonus) maupun non materiel (dapat berupa pengembangan karier) sehingga mampu menjadi alat perangsang aktivitas yang bersifat tetap. Agar supaya motivasi itu senantiasa menarik diperlukan antisipasi manajemen terhadap pelaksanaan motivasi tersebut. Kemungkinan kejenuhan

pegawai\pekerja atas motivasi selalu ada, sehingga perlu adanya pembaharuan motivasi baik yang bersifat perbaikan atau pengembangan dari motivasi lama.

5. Teknik manajemen dengan pengecualian

Pendekatan yang dipakai teknik manajemen dengan pengecualian ini ialah bahwa dalam pengelolaan organisasi selalu ada hal-hal yang secara strategis tidak dilimpahkan pada orang lain dan tetap berada di tangan pimpinan organisasi, meskipun secara teori pelimpahan wewenang hal itu dimungkinkan karena dalam susunan organisasi ada pejabat yang mengurusnya dan bertanggung jawab. Wewenang atau tugas yang tidak dilimpahkan itulah yang disebut pengecualian dalam teknik MbE. Alasan tidak dilimpahkannya kewenangan atau tugas tertentu kepada orang lain yang bersifat pengecualian pada umumnya ialah:

- a. karena ia menjadi “alat” bagi manajemen yang terakhir untuk mengatasi masalah yang timbul, yang masalah itu sangat menentukan hidup-matinya organisasi. Contoh: pemegang SUPERSEMAR adalah pribadi Soeharto, tidak dilimpahkan kepada Menteri Pertahanan dan Keamanan atau Panglima ABRI.
- b. karena kewenangan/tugas itu menyangkut langsung pada kebijakan pokok organisasi dan berdampak luas. Contoh: bagian HUMAS pada hampir semua Departemen taktis/strategis berada di bawah langsung Menteri tetapi secara administratif di bawah kepala Biro atau Sekretaris Jenderal.
- c. Karena masalah atau tugas itu memerlukan penanganan khusus, perlu analisa mendalam, bersifat rahasia, sangat mendesak atau mengandung kebijaksanaan strategis organisasi.³³

2. Teori Motivasi

Secara praktis telah lama dianggap sebagai suatu aksioma manajemen bahwa sumber daya yang berkompeten dan yang sangat kreatif mendapatkan gagasannya tidaklah melalui proses rasional biasa seperti umumnya, tetapi melalui misteri yang datang tanpa diduga-duga.³⁴ Ada beberapa teori yang menjadi

³³ H.A.S. Moenir, *Op.Cit.*, hal. 170-174

³⁴ A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kreativitas*, (Jakarta:PT Gramedia Asri Media, 2002), hal. 3

landasan dan dasar yang penulis gunakan untuk memahami suatu teori terkait dengan tema penulisan TKA ini, diantaranya teori motivasi. Banyak teori motivasi yang telah dilahirkan masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya, seperti: teori Mc. Gregor, teori A.H. Maslow, teori Frederick Herzberg, teori M. Scott Myers, dan teori David Mc Clelland.³⁵

Dalam penulisan TKA ini, penulis berusaha menguraikan beberapa teori yang telah disebutkan di atas.

a. *Teori Mc. Gregor*

Teori X dan Teori Y Mc Gregor dalam Manullang, menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam organisasi. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai Teori X dan Teori Y. *Teori X* dimulai dengan asumsi bahwa manajemen bertanggung jawab atas pengorganisasian unsur-unsur produksi, yaitu: uang, bahan-bahan, peralatan, dan karyawan. *Teori Y* mengemukakan, motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggung jawab dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi; kesemuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya.³⁶

a. Asumsi Teori X mengenai manusia:

- pada umumnya manusia tidak senang bekerja;
- pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan;

³⁵ M. Manullang dan Marihot A.M.H. Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hal. 169

³⁶ *Ibid.*, hal. 172

- pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi;
- motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs*.

b. Asumsi Teori Y mengenai manusia:

- bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan;
- pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi;
- manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik;
- motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi pula sampai *higher order needs*.³⁷

b. Teori A.H. Maslow

Teori motivasi terkait hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Manullang, meliputi: *Physiological Needs*, *Safety Nededs*, *Social Needs*, *Esteem Needs*, *Self Actualization Needs*.

i. *Physiological Needs* (kebutuhan badaniah, meliputi sandang, pangan, dan pemuasan seksual)

Manusia adalah sejenis mahluk yang serba kekurangan yang kebutuhan-kebutuhannya dapat disusun berdasarkan keutamaan. Jika manusia tidak mendapat makanan, air, atau perumahan yang mencukupi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan *fisiologis*, seluruh tenaganya dikerahkan untuk pemuasannya.

ii. *Safety Nededs* (kebutuhan akan keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta)

Bila kebutuhan-kebutuhan jasmaniah terpenuhi, manusia kemudian dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari marabahaya, ancaman, dan perenggutan hak-hak asasinya.

iii. *Social Needs* (kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta)

Manusia adalah mahluk yang tidak suka menyendiri dan memerlukan saluran-saluran pergaulan. Pengabdian atas kebutuhan ini mungkin akan mengakibatkan kegelisahan dan berkurangnya moril karyawan.

³⁷ *Ibid.*, hal. 170

iv. *Esteem Needs* (kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita)

Kebutuhan akan kepercayaan terhadap diri sendiri, kebebasan, perwujudan hasil kerja dan pengetahuan tentang kerja adalah berkaitan dengan kelompok penghargaan terhadap diri sendiri dari kelompok-kelompok kebutuhan ego.

v. *Self Actualization Needs* (kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri/kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan)

Bagi karyawan pada tingkat rendah suatu organisasi yang mungkin terlibat dalam pekerjaan produksi massal secara rutin, peluang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan ego dalam pekerjaan adalah terbatas. Bagi kebanyakan orang, kebutuhan ego jarang terpenuhi dan kebutuhan akan perwujudan diri tidak menjadi kebutuhan motivasi hingga kebutuhan-kebutuhan yang terdahulu terpenuhi.³⁸

c. *Teori Frederick Herzberg*

Terdapat lima dari faktor yang disebut sebagai motivator-motivator yang mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan. Faktor-faktor tersebut menurut Herzberg dalam Manullang adalah keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan. Sebaliknya, faktor-faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah kebijakan dan administrasi organisasi, supervisi, gaji, hubungan antara pribadi dengan penyelia, dan kondisi-kondisi kerja.³⁹

d. *Teori M. Scott Myers*

Menurut Myers dalam Manullang menerangkan bahwa terdapat dua tipe pegawai terkait dengan motivasi, yaitu pencari motivasi dan pengelak motivasi. Pencari motivasi adalah pegawai yang dimotivasi oleh keberhasilan pelaksanaan, tanggung jawab, pertumbuhan, pengembangan, pekerjaan itu

³⁸ *Ibid.*, hal. 173-176

³⁹ *Ibid.*, hal. 177

sendiri, dan pengakuan. Tetapi mengelak motivasi cenderung untuk mengelak kesempatan motivasi dan biasanya terlalu memikirkan atau merasa tidak puas dengan faktor-faktor seperti upah, tunjangan, supervisi, kondisi-kondisi kerja, dan kebijakan serta administrasi perusahaan.⁴⁰

e. *Teori David Mc Clelland*

Teori motivasi yang diuraikan oleh Clelland dalam Manullang, menyatakan, “Orang yang mempunyai kebutuhan untuk berhasil yakni orang yang mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu.” Ciri-ciri orang-orang tersebut sebagai berikut:

- i. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik.
- ii. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- iii. Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dalam keberhasilannya sendiri.
- iv. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.⁴¹

Memotivasi SDM penting karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam pelaksanaan pekerjaan operatif organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Unsur manusia dalam organisasi terdiri dari dua kelompok orang, yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yakni bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan orang, maka pimpinan harus dapat

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 184

⁴¹ *Ibid.*, hal. 185-186

menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi.⁴²

Motivasi dalam diri pelaksana pekerjaan operatif bila ditinjau dari segi perannya ada dua macam, yaitu motivasi yang positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pelaksana pekerjaan, misalnya gaji, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, atau jaminan keselamatan. Sedang motivasi negatif ialah motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, atau intimidasi. Bila ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu materil (fisik) dan non-materil (non fisik). Motivasi materil misalnya uang, kertas berharga, atau barang/benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Sedangkan yang bersifat non-materil tidak ada istilah lain, tetap memakai kata motivasi.⁴³

Dalam organisasi, memotivasi kerja bagi pelaksana pekerjaan operatif menjadi tanggung jawab pimpinan untuk menciptakan, melaksanakan, dan memantau. Sebab dengan memperhatikan sifat dasar manusia yaitu “bosan” atau “jenuh” terhadap sesuatu yang sifatnya rutin, motivasi itupun apabila sudah lama tanpa perubahan akan membosankan atau membuat jenuh, sehingga fungsinya berkurang. Pimpinanlah yang harus senantiasa membuat motivasi itu selalu menarik, baik dengan perubahan-perubahan kualitas, kuantitas, atau membuat variasi-variasi baru.⁴⁴

⁴² H.A.S. Moenir, *Op.Cit.*, hal. 137

⁴³ *Ibid.*, hal. 137-138

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 139

BAB III

ANALISIS PERAN PELAKSANA PEKERJAAN SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN SEBAGAI FUNGSI PENUNJANG DALAM UPAYA PENYELENGGARAAN TERTIB ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN

A. Fenomena Yang Dihadapi Oleh Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian (PPSBK)

Berdasarkan uraian jabatan struktural Departemen Kehakiman Republik Indonesia, PPSBK mempunyai tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, yakni melaksanakan urusan kepegawaian sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercapai tertib administrasi kepegawaian. Dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya, PPSBK melakukan tugas-tugas sebagaimana yang tercantum dalam Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Menurut The Liang Gie, bila tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab PPSBK tersebut diuraikan, intinya ialah tugas pelayanan disekitar keterangan-keterangan yang berwujud 6 (enam) pola perbuatan, yakni:

1. *Menghimpun*, yaitu kegiatan-kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan di mana-mana sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.
2. *Mencatat*, yaitu kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan tulis keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga berwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim, dan disimpan.
3. *Mengolah*, yaitu bermacam-macam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikannya dalam bentuk yang lebih berguna.

4. *Mengganda*, yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang diperlukan.
5. *Mengirim*, yaitu kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.
4. *Menyimpan*, yaitu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat di tempat tertentu yang aman.⁴⁵

Tabel III. 2
DATA KEPEGAWAIAN LAPAS KLAS I CIPINANG

No	Gol. ruang	Jumlah	Berdasarkan Pendidikan					
			S-2	S-1	D-3	SLTA	SLTP	SD
1	IV/b	1	1					
2	IV/a	2	1	1				
3	III/d	24	2	19	3			
4	III/c	20	4	13	3			
5	III/b	156	4	15	1	136		
6	III/a	73	1	35	1	36		
7	II/d	17			5	13		
8	II/c	23			7	10	6	
9	II/b	47		1		45	1	
10	II/a	132				127		4
Jumlah		495	13	84	20	367	7	4

Sumber: Laporan Bulanan Periode Bulan Februari 2008 Lapas Klas I Cipinang

⁴⁵ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hal. 13

Berdasarkan Struktur Organisasi Lapas Klas I Cipinang, Bagian Tata Usaha membawahi Sub Bagian Kepegawai, Sub Bagian Keuangan, dan Sub Bagian Umum. Jumlah pelaksana pekerjaan pada Sub Bagian Kepegawaian menurut data yang tertera pada absensi pegawai periode bulan Februari 2008 berjumlah 15 (lima belas) orang, tetapi yang aktif 10 (sepuluh) orang. Sisanya ada yang ditugaskan sementara pada Kantor Wilayah, sakit, dan mutasi. Berdasarkan data tabel III. 2 (laporan bulanan periode bulan Februari 2008), dari jumlah PPSBK yang aktif tersebut dibebankan tugas untuk melayani dan menangani pegawai yang berbeda tingkat pendidikannya, yakni melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan wewenang sebagaimana tercantum pada Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.01-KP.09.05 Tahun 1991 tentang Penetapan Uraian Jabatan di Lingkungan Departemen Kehakiman. Uraian Jabatan tersebut, sebagai berikut:

menganalisa data kepegawaian untuk formasi; menganalisa data kepegawaian dan usulan-usulan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai; menganalisa data kepegawaian untuk menyiapkan calon peserta ujian dinas tingkat I dan II; menyusun daftar nama-nama Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti latihan prajabatan; menyusun usul pemberian penghargaan, tanda kehormatan dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya; menganalisa data kepegawaian untuk menyiapkan Daftar Urut Kepangkatan; menyiapkan surat permintaan pengujian kesehatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil kepada Dokter Penguji Kesehatan atau Tim Penguji Kesehatan yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil; menyiapkan penyelenggaraan Sumpah Pegawai Negeri Sipil dan Pelantikan Pejabat Struktural; melaksanakan pengusulan kenaikan pangkat; melakukan pengusulan pengangkatan dalam jabatan struktural; melaksanakan pemindahan pegawai; melaksanakan pengusulan pemberhentian pegawai dan pensiun pegawai; menyelenggarakan urusan kearsipan dan pemeliharaan arsip surat-surat dan dokumen kantor; pembuatan Surat Keputusan Kenaikan Gaji Berkala.

Dari uraian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di atas, dapat terlihat bahwa PPSBK memegang peranan penting dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang, hal tersebut karena PPSBK harus melakukan tugas-tugas mencatat, menghimpun, dan menyimpan serta memelihara data pegawai sebagaimana tugas pokok, fungsi, dan wewenang yang dibebanpercaya guna memberikan pelayanan administrasi kepegawaian kepada pegawai Lapas Klas I Cipinang.

Banyak fenomena kendala yang harus dihadapi oleh PPSBK dalam melaksanakan tertib administrasi kepegawaian. Fenomena tersebut tertulis dalam catatan kecil hasil wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai Lapas Klas I Cipinang, diantaranya wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian (Kasubbag Kepegawaian), beberapa Staf Sub Bagian Keuangan, beberapa Staf Sub Bagian Umum, dan wawancara dengan beberapa Staf SBK Lapas Klas I Cipinang. Kasubbag Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang, menyatakan,

“Kendala yang dihadapi saat ini, antara lain kurangnya SDM yang berkemampuan dan kreatif untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi SBK, kurangnya dana pendukung operasional SBK, dan juga kurangnya kerjasama antar pegawai pada bagian lain. Karenakan banyaknya tugas yang harus dikerjakan, PPSBK memerlukan SDM yang berkemampuan dan kreatif sangat diperlukan untuk kelancaran proses administrasi kepegawaian, seperti tenaga kearsipan untuk pemeliharaan arsip surat-surat dan dokumen kantor. Kearsipan butuh orang yang mampu menyusun berkas-berkas dan memeliharanya agar nantinya mudah dalam hal pencarian data dan informasi bila diperlukan untuk masa yang akan datang. Dana untuk mendukung operasional SBK juga sangat diperlukan guna pemberkasan data pegawai. Misalnya biaya penggandaan untuk pemberkasan data pegawai mulai dari pegawai golongan I sampai dengan golongan IV yang nantinya dapat digunakan untuk kepentingan pegawai yang bersangkutan, seperti

usulan kenaikan pangkat, usulan pensiun, usulan promosi jabatan, maupun usulan mutasi. Kerjasama antar pegawai tentunya sangat diperlukan karena proses administrasi kepegawaian dan segala aktivitas yang terjadi melibatkan bagian lain. Misalnya dalam penyusunan Daftar Urut Kepangkatan pegawai, data yang akan disusun harus tepat dan akurat, sebagaimana yang tertera pada Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 03/SE/1980 tanggal 11 Februari 1980 menyebutkan adanya kolom nama (*dimana nama harus sesuai sebagaimana yang tercantum dalam Surat Keputusan Pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil*), kolom kepangkatan, kolom jabatan, kolom masa kerja, kolom latihan jabatan, kolom pendidikan, dan kolom tanggal lahir; yang kesemuanya dari kolom tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk jenjang karier seorang pegawai.”

Tanggapan yang tentang pelayanan administrasi kepegawaian PPSBK juga penulis tanyakan pada beberapa Staf Sub Bagian Keuangan Lapas Klas I Cipinang. Pernyataannya sebagai berikut,

“PPSBK kurang maksimal dalam pelaksanaan tertib administrasi kepegawaian, karena lambatnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Misalnya dalam hal rekapitulasi daftar hadir pegawai untuk dimintakan pembayaran uang makan, seharusnya data tersebut sudah masuk ke Subbag Keuangan sebelum tanggal lima setiap bulannya, tetapi kenyataannya yang terjadi data yang diserahkan terlambat dua atau tiga hari dari batas waktu yang sudah ditentukan, hal ini mengakibatkan permintaan pembayaran uang makan ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) juga terlambat.”

Dalam hal ini setelah penulis amati, keterlambatan sepenuhnya bukan pada PPSBK, tetapi menyangkut seksi/subbagian lain. Karena data rekapitulasi daftar hadir pegawai harus diketahui terlebih dahulu oleh atasannya masing-masing seksi/subbagian sebagai bentuk tanggungjawab atasan dalam pemberian reward kesejahteraan kepada bawahan atas prestasinya.

Sedangkan tanggapan yang penulis tulis dalam wawancara dengan beberapa Staf Sub Bagian Umum Lapas Klas I Cipinang tentang kendala yang

dihadapi oleh PPSBK atas pelayanan administrasi kepegawaian yang telah diberikan, menyatakan,

“Kekurangan maksimal pelayanan tersebut lebih disebabkan pada kurangnya sarana dan prasarana pendukung untuk pelaksana proses administrasi, seperti komputer. Saat ini komputer yang ada pada SBK untuk melaksanakan pekerjaan operatifnya hanya satu buah, bila ada surat-surat masuk (baik dari Kantor Wilayah, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, ataupun dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI) yang didisposisikan untuk SBK yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti, sedang saat itu komputer dipakai untuk mengerjakan pekerjaan operatif lain, seperti pembuatan surat perintah yang sifatnya juga segera untuk diselesaikan, maka pembuatan surat perintah tersebut dihentikan sementara untuk digantikan pembuatan jawaban surat masuk tadi yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti sedang surat perintah tersebut sifatnya juga segera untuk dibuat. Selain itu, pelayanan yang diberikan kepada kami kurang memuaskan dalam pelayanannya, seperti bila kami meminta rekapitulasi jumlah pegawai untuk permintaan barang kebutuhan pegawai (seragam, sepatu, dan atribut-atributnya), seringkali tidak dilayani sesuai dengan yang diharapkan sehingga menyusahkan kami dalam menentukan berapa banyak jumlah pegawai yang akan dimintakan kebutuhannya tadi. Selain itu, kadang dalam meminta pelayanan, kami sering di arahkan ke pelaksana pekerjaan yang satu ke pelaksana pekerjaan yang lain karena dianggap bukan bagian tugasnya.”

Apa yang dikatakan Kasubbag Kepegawaian, Staf Sub Bagian Keuangan, dan Staf Sub Bagian Umum berbeda dengan apa yang dinyatakan oleh Staf SBK sebagai pelaksana pekerjaan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SBK. Dalam pernyataannya beberapa Staf SBK, menyatakan,

“Kekurangan maksimal pelayanan tersebut lebih dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara tugas pokok dan fungsi yang dibebanpercaya dengan jumlah pelaksana pekerjaan (pegawai) yang ada. Kadang seorang pegawai yang sudah mempunyai program kerja, harus pula dibebani tugas lain untuk segera dilaksanakan, sehingga menimbulkan permasalahan yakni program kerjanya yang sudah ditentukan terhambat dan bahkan sering terlambat untuk dikerjakan. Sebagai contoh, seorang pegawai SBK yang telah mempunyai program tetap, yaitu pada setiap akhir tahun

untuk menyusun daftar urut kepangkatan. Dalam menyusun daftar urut kepangkatan, biasanya pegawai tersebut melakukan analisa pegawai yaitu harus dengan membuka berkas setiap pegawai, karena kolom-kolom dalam daftar urut kepangkatan disebutkan adanya kolom nama (*dimana nama harus sesuai dengan yang tercantum dalam surat keputusan pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil*), kolom kepangkatan, kolom jabatan, kolom masa kerja, kolom latihan jabatan, kolom pendidikan, dan kolom tanggal lahir; yang kesemuanya dari kolom tersebut dapat sebagai acuan untuk karir seorang pegawai. Dengan menganalisa daftar urut kepangkatan tersebut tentunya memakan waktu, tenaga, dan pikiran bagi pegawai yang melaksanakannya. Bila pada akhir tahun tersebut ada pekerjaan lain (seperti penyelenggaraan acara Sumpah Pegawai Negeri Sipil dan Pelantikan Pejabat Struktural) dan pegawai tersebut diperintahkan lagi untuk menyiapkan dan terlibat langsung pada acara dimaksud, maka timbullah hambatan untuk melaksanakan tugas pokoknya yaitu menyusun daftar urut kepangkatan". Masih menurut Staf SBK. Selain ketidakseimbangan antara tugas pokok dan fungsi, PPSBK juga kekurangan tenaga handal mengoperasikan komputer untuk pelaksanaan pekerjaan operasional SBK. Karena sering terjadi adanya pengerjaan surat-surat yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti, seperti pembuatan surat keputusan, surat perintah, surat tugas, atau pembuatan data kepegawaian yang diminta untuk segera dikerjakan. Selain itu, masih sedikitnya PPSBK yang mampu untuk menggunakan sarana pendukung untuk mencapai tertib administrasi kepegawaian, seperti mengoperasikan komputer. Kepandaian dalam mengoperasikan komputer sangat dibutuhkan, karena sering terjadi ada surat-surat masuk (baik dari Kantor Wilayah, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, ataupun dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI) yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti."

Selain melakukan wawancara dengan pegawai Lapas Klas I Cipinang, penulis juga melakukan observasi lapangan terkait dengan tema yang penulis tulis pada TKA ini. Dalam observasi, penulis melihat adanya fenomena ketidakpuasan lain dari beberapa Pegawai Lapas Klas I Cipinang terhadap pelayanan yang diberikan oleh PPSBK. Contohnya, bila ada Pegawai Lapas Klas I Cipinang yang meminta data kepegawaian untuk keperluan penelitian sebagai bahan pembuatan skripsi atau tesis, sedang PPSBK yang mempunyai data tersebut berhalangan

hadir, maka akan sulit untuk mendapatkan data dan informasinya. Ini terjadi karena kurangnya koordinasi antar sesama PPSBK yang lain. Seharusnya data dan informasi masih dapat diperoleh meskipun PPSBK yang memang tugasnya menyusun data kepegawaian tersebut berhalangan hadir, karena setiap data yang telah dibuat, biasanya ada arsipnya yang tersimpan dalam arsip surat-surat keluar.

Fenomena lain yang juga dirasakan oleh Pegawai Lapas Klas I Cipinang, seringnya keterlambatan penerimaan surat keputusan kenaikan pangkat, baik kenaikan pangkat periode 01 April maupun periode 01 Oktober. Keterlambatan tersebut dapat berakibat pada peningkatan penerimaan kesejahteraan yang harus diterima oleh pegawai yang bersangkutan. Bila hal tersebut dipertanyakan, maka jawaban dari PPSBK yang menangani masalah kenaikan pangkat, "Karena Lapas Klas I Cipinang sebagai Unit Pelaksana Tugas dari Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia hanya melakukan proses pemberkasan persyaratan yang telah memenuhi syarat untuk diusulkan kenaikan pangkat, sedang yang berwenang untuk mengeluarkan surat keputusan kenaikan pangkat bukan Lapas Klas I Cipinang, tetapi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagai lini atas dari Unit Pelaksana Tugas Lapas Klas I Cipinang untuk Golongan ruang II. Sedangkan untuk Golongan ruang III, yang berwenang untuk mengeluarkan surat keputusan kenaikan pangkat ialah Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagai atasan dari Kantor Wilayah."

B. Analisis Atas Fenomena yang Terjadi

Dari hasil wawancara di atas terkait dengan tema penulisan ini, ada beberapa teori yang telah penulis tuliskan sebelumnya dalam kerangka teori untuk menganalisis fenomena yang terjadi pada PPSBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang.

Untuk peningkatan peran PPSBK, mendapatkan SDM yang berkompeten dan kreatif memang agak sulit. Menurut penulis hal ini lebih disebabkan pada sistem perekrutmen dan seleksinya yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Kadarman dan Udaya. Untuk mendapatkan SDM yang berkompeten dan kreatif perlu adanya pengelolaan SDM yakni melalui rekrutmen dan seleksi. Hal ini merupakan sebagai langkah perencanaan SDM dalam pengadaan pegawai, karena dengan rekrutmen dan seleksi berarti adanya upaya yang sistematis dan terprogram untuk mencari calon-calon pegawai yang berkemampuan, profesional, memiliki motivasi yang tinggi untuk maju, dan memiliki etika untuk dipekerjakan sebagai pegawai.

Dalam mengatasi kurangnya dana pendukung operasional PPSBK dan kurangnya kerjasama antar pegawai pada bagian lain, menurut penulis analisisnya sebagaimana teori organisasi yang ungkapkan oleh Fayol dalam Siagian, yakni perlu adanya kesatuan arah dan keteraturan. Kesatuan arah dapat dijadikan penentuan kebijakan, karena apapun bentuk organisasi setiap melakukan kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pasti memerlukan dana. Agar tidak terjadi pemborosan maka kesemua kegiatan itu harus diarahkan. Sedang keteraturan

dapat juga dijadikan pilihan untuk menentukan kebijakan dalam organisasi, maksudnya dengan adanya kerjasama maka keteraturan akan menjadi panutan dalam tindak tanduk dan perilaku sehingga akan mendorong pada efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja.

Untuk peningkatan peran PPSBK agar pekerjaan yang harus diselesaikan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu, menurut analisis penulis sebagaimana teori organisasi yang dikemukakan oleh Moenir, yakni mengenai teknik manajemen. Teknik manajemen yang tepat untuk dipakai dalam hal ini, yaitu teknik manajemen hasil. Alasannya, karena dalam teknik manajemen hasil masalah kewenangan dalam pengambilan keputusan dilakukan melalui sistem delegasi sehingga kelangsungan proses kegiatan dapat tercapai hasilnya.

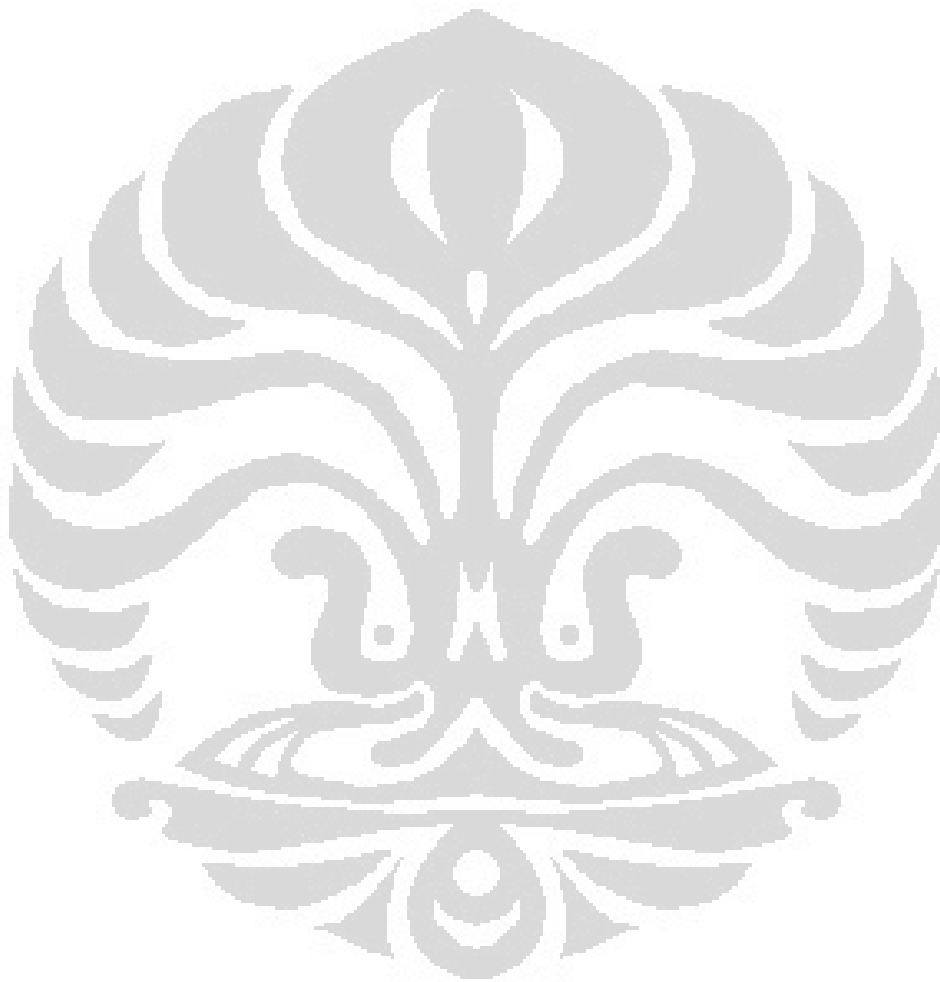
Perlunya sarana pendukung untuk peningkatan peran PPSBK, menurut analisis penulis lebih mengena pada teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Manulang. Alasannya, karena dalam teori tersebut menyebutkan tentang motivasi yang dapat mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan, yakni keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pengakuan atas hasil pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan; sehingga kurangnya sarana pendukung tidak lagi menjadi halangan, karena adanya motivasi dari diri PPSBK untuk tetap bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebanpercaya kepada.

Sebagaimana hasil catatan wawancara yang penulis tulis dari pernyataan beberapa Staf SBK Lapas Klas I Cipinang, menurut analisis penulis untuk peningkatan peran PPSBK sebaiknya mengacu pada teori motivasi mengenai

asumsi sifat manusia dari Mc Gregor dalam Manullang. Alasan penulis, karena manusia pada dasarnya di dalam diri individunya mempunyai potensi untuk berkembang, bertanggung jawab, dan bersedia menerima arahan untuk kemajuan bersama. Sehingga sebanyak apapun beban tugas yang dibebanpercaya kepada mereka sesuai dengan arahan yang diberikan oleh atasannya, akan dapat diselesaikan meskipun dengan tingkat kemampuan seadanya, karena di dalam dirinya sudah tertanamkan motivasi untuk maju dan bertanggung jawab atas segala tugas yang dibebanpercaya kepada mereka.

Ada empat belas prinsip-prinsip organisasi yang dikemukakan Fayol dalam Siagian, yakni pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, disiplin kerja, kesatuan komando, kesatuan arah, menempatkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum, imbalan, pola sentralisasi dan desentralisasi, rentang kendali, keteraturan, perlakuan yang adil, stabilitas keorganisasian, prakarsa, dan jiwa korsa. Dari keempat belas prinsip-prinsip organisasi tersebut, analisis penulis lebih fokus pada pembagian tugas dan disiplin kerja untuk menjawab atas fenomena ketidakseimbangan antara tugas pokok dan fungsi yang dibebanpercaya dengan jumlah pelaksana pekerjaan yang ada dan kekurangan tenaga handal dalam menggunakan sarana pekerjaan. Dengan adanya pembagian tugas maka semua tugas yang harus dilakukan oleh pelaksana pekerjaan sudah terbagi untuk dikerjakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pelaksana pekerjaan niscaya akan dapat terselesaikan bila pelaksana pekerjaan diberikan wewenang dan tanggung jawab atas segala pekerjaan yang dikerjakannya. Disiplin kerja bagi para pelaksana

pekerjaan juga perlu diterapkan agar tidak menganggap remeh semua tugas pokok dan fungsi yang dibebanpercaya kepada, karena disiplin kerja merupakan sikap mental dan perilaku terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dikerjakan oleh pelaksana pekerjaan.



BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk peningkatan peran PPSBK sebagai fungsi penunjang dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain:

- a. perlu adanya pengelolaan SDM melalui rekrutmen dan seleksi yang tepat yang dilakukan secara adil, jujur, dan benar untuk mendapatkan SDM yang berkompeten dan kreatif. Dalam rekrutmen dan seleksi pegawai, yang harus diperhatikan yaitu tidak adanya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) karena hal ini akan berdampak pada kurangnya motivasi untuk berprestasi bagi SDM dalam membangun ke arah yang lebih baik lagi. Dengan mempunyai SDM yang berkemampuan dan kreatif, maka PPSBK akan lebih meningkat lagi perannya dalam melaksanakan urusan kepegawaian sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercapai tertib administrasi kepegawaian seperti melakukan tugas-tugas mencatat, menghimpun, dan menyimpan serta memelihara data pegawai;
- b. perlunya pemberian pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai yang terus menerus agar PPSBK mempunyai teknik-teknik yang tepat dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian yang benar-benar terarah untuk kemajuan bersama. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai

juga dapat membawa dampak yang berarti bagi PPSBK karena secara tidak langsung memberikan motivasi untuk membangun dan membina kariernya;

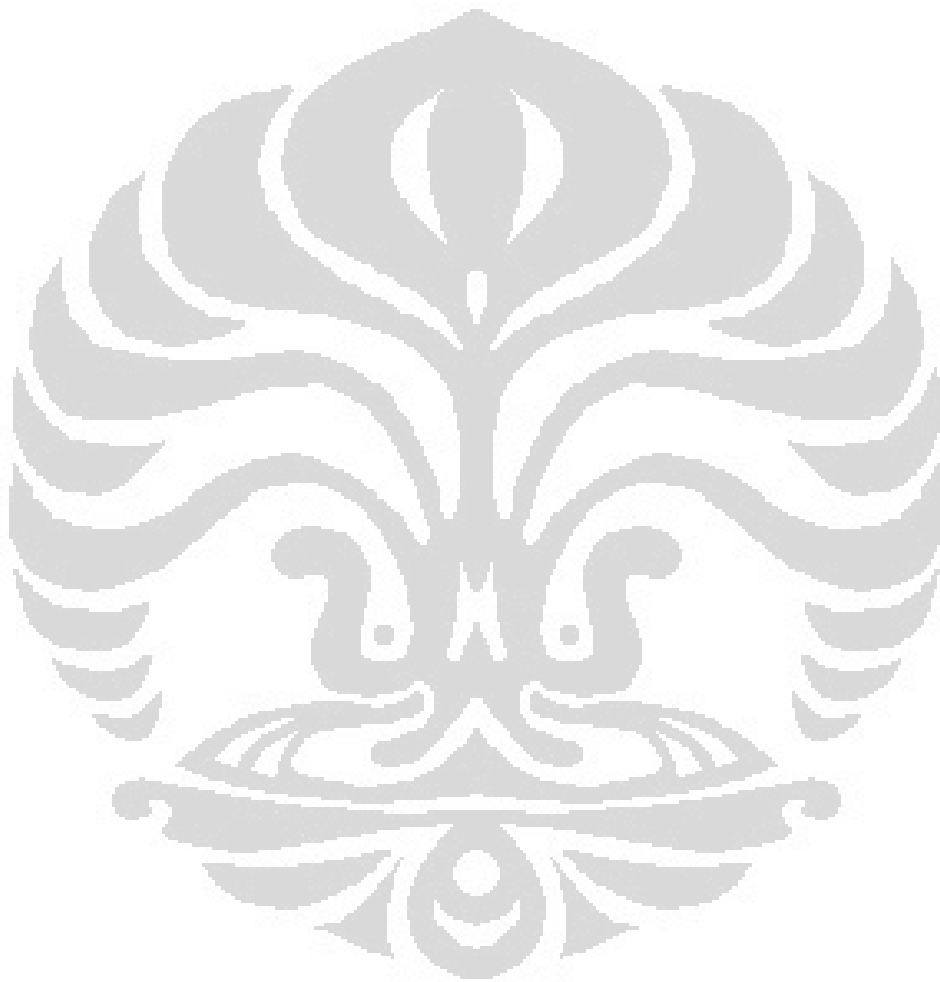
- c. perlu adanya suatu kebijakan tentang uraian pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga para pelaksana pekerjaan mengetahui apa yang seharusnya menjadi tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebanpercaya kepada.

B. Saran

Digambarkan bahwa PPSBK memerlukan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab, hubungan pelaporan secara vertikal, dan melengkapi keterangan atau penjelasan mengenai tanggung jawab maupun uraian pekerjaan; adanya perencanaan hubungan-hubungan horisontal maupun vertikal (koordinasi) yang lebih baik, sehingga tercipta suatu organisasi yang terintegritas dengan utuh. Berdasarkan gambaran tersebut, disarankan:

- a. Untuk meningkatkan peran PPSBK agar dapat lebih berperan dalam pelayanan administrasi kepegawaian, pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi hasil dari pelaksanaan pekerjaan secara seksama untuk memeriksa kesesuaian antara uraian pekerjaan dengan jumlah pelaksana pekerjaan operatif agar pengambilan keputusan tidak terlambat dan mampu menghasilkan keputusan-keputusan yang baik.
- b. Agar upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan, untuk itu perlu adanya kesungguhan di dalam diri setiap PPSBK dalam melaksanakan pekerjaan dengan motif mulia,

yaitu ikhlas karena Allah semata-mata; adanya keterampilan khusus untuk menangani pekerjaan; disiplin dalam hal waktu, mengikuti prosedur dan metode yang telah ditentukan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Kadarman, A.M., dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996.
- Manullang, M., dan Marihot AMH Manullang, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Martono, Boedi, *Penataan Berkas Dalam Manajemen Kearsipan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1994.
- McKenna, Eugene, & Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, dialih bahasa oleh Totok Budi Santosa, Yogyakarta: Andi, 1995.
- Moenir, H.A.S., *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Prasetyo, Bambang, dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Siagian, Sondang P., *Analisis Serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1985
- _____, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Soeprihanto, John, *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty, 2000.
- Timpe, A. Dale, *Kreativitas*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta:PT Gramedia Asri Media, 2002.
- Welsh, Alexander N., *Keterampilan Manajemen*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1983.

Peraturan perundang-undangan

Republik Indonesia, Departemen Kehakiman, *Uraian Jabatan Struktural Lembaga Pemasyarakatan Klas I*, 1998

_____, Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, *Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*, 2003

Sumber lain:

Kresnady, Danny, "Proses Penetapan Pensiun Otomatis Oleh Direktorat Pensiun Badan Kepegawaian Negara", *Tugas Karya Akhir*, FISIP UI, 2001.

Maula, Amiruddin, "Pengaruh Instrumen Penilaian Prestasi Kerja, Diklat dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Pegawai Depdikbud Tahun 1998", *Tesis*, FISIP UI, 1998.

Sultan, "Manajemen Sumber Daya Aparatur Dalam Penyelenggaraan Good Governance", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Bisnis dan Birokrasi*, Volume XV, Nomor 2, 2007.

PEDOMAN WAWANCARA

A. Peningkatan Peran Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian Sebagai Fungsi Penunjang

1. Tugas pokok dan fungsi Sub Bagian Kepegawaian (SBK)
2. Peningkatan Peran Pelaksana Pekerjaan Sub Bagian Kepegawaian (PPSBK)

B. Upaya Penyelenggaraan Tertib Administrasi Kepegawaian di Lapas Klas I Cipinang

1. Tertib administrasi kepegawaian
2. Upaya-upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Catatan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang

1. Apa saja tugas pokok dan fungsi SBK dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian?

Sesuai yang tercantum pada Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.01-KP.09.05 Tahun 1991 tentang Penetapan Uraian Jabatan di Lingkungan Departemen Kehakiman, maka tugas pokok dan fungsi SBK bagi pelaksana pekerjaan SBK dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian, yaitu: menganalisa data kepegawaian untuk formasi; menganalisa data kepegawaian dan usulan-usulan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai; menganalisa data kepegawaian untuk menyiapkan calon peserta ujian dinas tingkat I dan II; menyusun daftar nama-nama Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti latihan prajabatan; menyusun usul pemberian penghargaan, tanda kehormatan dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya; menganalisa data kepegawaian untuk menyiapkan Daftar Urut Kepangkatan; menyiapkan surat permintaan pengujian kesehatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil kepada Dokter Penguji Kesehatan atau Tim Penguji Kesehatan yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil; menyiapkan penyelenggaraan Sumpah Pegawai Negeri Sipil dan Pelantikan Pejabat Struktural; melaksanakan pengusulan kenaikan pangkat; melakukan pengusulan pengangkatan dalam jabatan struktural; melaksanakan pemindahan pegawai; melaksanakan pengusulan pemberhentian pegawai dan pensiun pegawai; menyelenggarakan urusan kearsipan dan pemeliharaan arsip surat-surat dan dokumen kantor; pembuatan Surat Keputusan Kenaikan Gaji Berkala. Selain tugas pokok dan fungsi tersebut masih ada tugas yang sifatnya segera untuk dikerjakan, seperti pembuatan surat perintah, surat keterangan, ataupun surat pengantar.

2. Bagaimana peran pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut?

Sejauh ini tugas pokok dan fungsi tersebut kami bagi sesuai dengan jumlah pelaksana pekerjaan yang ada dan untuk saat ini dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Mereka (pelaksana pekerjaan SBK) sangat berperan dalam menyelenggarakan tertib administrasi kepegawaian, karena

ditangannyalah semua pekerjaan yang dibebanpercayaan kepadanya dikerjakan sesuai dengan kemampuannya.

3. Bagaimana tanggapan dari pelaksana pekerjaan SBK terhadap tugas pokok dan fungsi SBK yang dibebanpercayaan?

Adanya keluhan dari para pelaksana pekerjaan SBK, karena banyaknya tugas yang harus dikerjakannya sedangkan tenaga pelaksana yang ada masih kurang jumlahnya. Selain itu seringkali tugas-tugas yang sudah ada ditambah lagi dengan tugas-tugas yang sifatnya memang penting untuk segera diselesaikan.

4. Apa saja kendala yang dihadapi oleh pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi SBK dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian?

Saat ini kendala yang dihadapi, kurangnya tenaga pelaksana pekerjaan yang berkemampuan dan kreatif untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi SBK, kurangnya dana pendukung operasional SBK, dan juga kurangnya kerjasama antar pegawai pada bagian lain. Karenakan banyaknya tugas yang harus dikerjakan, PPSBK memerlukan SDM yang berkemampuan dan kreatif sangat diperlukan untuk kelancaran proses administrasi kepegawaian, seperti tenaga kearsipan untuk pemeliharaan arsip surat-surat dan dokumen kantor. Kearsipan butuh orang yang mampu menyusun berkas-berkas dan memeliharanya agar nantinya mudah dalam hal pencarian data dan informasi bila diperlukan untuk masa yang akan datang. Dana untuk mendukung operasional SBK juga sangat diperlukan guna pemberkasan data pegawai. Misalnya biaya penggandaan untuk pemberkasan data pegawai mulai dari pegawai golongan I sampai dengan golongan IV yang nantinya dapat digunakan untuk kepentingan pegawai yang bersangkutan, seperti usulan kenaikan pangkat, usulan pensiun, usulan promosi jabatan, maupun usulan mutasi. Kerjasama antar pegawai tentunya sangat diperlukan karena proses administrasi kepegawaian dan segala aktivitas yang terjadi melibatkan bagian lain. Misalnya dalam penyusunan Daftar Urut Kepangkatan pegawai, data yang akan disusun harus tepat dan akurat, sebagaimana yang tertera pada Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 03/SE/1980 tanggal 11 Februari 1980 menyebutkan adanya kolom nama (dimana nama harus sesuai sebagaimana yang tercantum dalam Surat Keputusan Pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil), kolom kepangkatan, kolom jabatan, kolom masa kerja, kolom latihan jabatan, kolom pendidikan, dan kolom tanggal lahir; yang kesemuanya dari kolom tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk jenjang karier seorang pegawai.

5. Upaya apa yang dilakukan agar penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian dapat tercapai?

Rekrutmen pegawai yang saat ini menjadi wewenang kantor wilayah sebagai atasan dari unit pelaksana teknis (UPT), sebaiknya meminta masukan/kriteria tentang pegawai yang dibutuhkan dari UPT dalam menentukan calon pegawai. Karena selama ini setiap calon pegawai yang ditempatkan pada UPT khususnya di Lapas Klas I Cipinang tidak sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan sehingga program kerja yang sudah dibuat kurang maksimal dalam pelaksanaannya. Jadi kami mengupayakan kepada kantor wilayah agar dalam penerimaan pegawai yang penempatannya untuk Lapas Klas I Cipinang khususnya pada SBK, diberikan calon pegawai yang sesuai dengan kriteria yang sudah kami kirimkan sebelumnya. Selanjutnya melakukan upaya pembinaan pegawai yang terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat memotivasi pegawai dalam membina kariernya. Memberikan teknik, metode, cara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya agar dalam pelaksanaannya benar-benar terarah untuk kemajuan bersama dan memberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab serta disiplin kerja agar mereka (PPSBK) mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan.

6. Apa harapan Bapak selanjutnya terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SBK oleh pelaksana pekerjaan SBK?

Adanya pembinaan karier yang jelas bagi para pelaksana pekerjaan SBK khususnya dan pegawai Lapas Klas I Cipinang pada umumnya sehingga akan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya.

Catatan hasil wawancara dengan beberapa Staf Sub Bagian Keuangan (tiga dari sebelas orang Staf Sub Bagian Keuangan yang penulis wawancarai)

1. Bagaimana tanggapan Saudara terhadap kinerja pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya?

Kurang memuaskan dan lambat. (rata-rata jawaban dari pegawai yang diwawancarai demikian)

2. Apa alasan Saudara sehingga menanggapi yang demikian? (tergantung jawaban dari pertanyaan pertama, jika jawabannya puas maka pertanyaan ini tidak penulis utarakan tetapi jika tidak puas maka akan penulis ditanyakan)

Karena setiap menyerahkan dokumen untuk persyaratan pemberian kesejahteraan bagi pegawai yang bersangkutan (seperti surat keputusan kenaikan pangkat, surat keputusan kenaikan gaji

berkala, atau penambahan jumlah jiwa) tidak disertai dengan penggandaannya. Selain itu, seringkali keterlambatan menyerahkan dokumen dari jadwal waktu yang telah ditentukan. PPSBK kurang maksimal dalam pelaksanaan tertib administrasi kepegawaian, karena lambatnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Misalnya dalam hal rekapitulasi daftar hadir pegawai untuk dimintakan pembayaran uang makan, seharusnya data tersebut sudah masuk ke Subbag Keuangan sebelum tanggal lima setiap bulannya, tetapi kenyataannya yang terjadi data yang diserahkan terlambat dua atau tiga hari dari batas waktu yang sudah ditentukan, hal ini mengakibatkan permintaan pembayaran uang makan ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) juga terlambat.

3. Apa saran Saudara agar pelaksana pekerjaan SBK dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat terlaksana sesuai dengan keinginan Saudara?
Sebaiknya jumlah pelaksana pekerjaan SBK ditambah, karena bila dilihat dari tugas pokok dan fungsi SBK, jumlah yang ada saat ini kurang maksimal dalam memberikan pelayanan terhadap pegawai khususnya dalam hal penyerahan dokumen yang lengkap dan tepat waktu untuk keperluan kesejahteraan pegawai.
4. Apa harapan Saudara selanjutnya terhadap pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya?
Semoga pelaksana pekerjaan SBK lebih semangat dan fokus lagi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya agar tercipta perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan.

Catatan hasil wawancara dengan beberapa Staf Sub Bagian Umum (lima dari dua puluh lima orang Staf Sub Bagian Umum yang penulis wawancarai)

1. Bagaimana tanggapan Saudara terhadap kinerja pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya?
Kurang memuaskan dan tidak adanya kerjasama. (rata-rata jawaban dari pegawai yang diwawancarai demikian)
2. Apa alasan Saudara sehingga menanggapi yang demikian? (tergantung jawaban dari pertanyaan pertama, jika jawabannya puas maka pertanyaan ini tidak penulis utarakan tetapi jika tidak puas maka akan penulis ditanyakan)
Kekurangan maksimal pelayanan tersebut lebih disebabkan pada kurangnya sarana dan prasarana pendukung untuk pelaksana proses administrasi, seperti komputer. Saat ini komputer yang ada pada SBK untuk melaksanakan pekerjaan operatifnya hanya satu

buah, bila ada surat-surat masuk (baik dari Kantor Wilayah, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, ataupun dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI) yang didisposisikan untuk SBK yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti, sedang saat itu komputer dipakai untuk mengerjakan pekerjaan operatif lain, seperti pembuatan surat perintah yang sifatnya juga segera untuk diselesaikan, maka pembuatan surat perintah tersebut dihentikan sementara untuk digantikan pembuatan jawaban surat masuk tadi yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti sedang surat perintah tersebut sifatnya juga segera untuk dibuat. Selain itu, pelayanan yang diberikan kepada kami kurang memuaskan dalam pelayanannya, seperti bila kami meminta rekapitulasi jumlah pegawai untuk permintaan barang kebutuhan pegawai (seragam, sepatu, dan atribut-atributnya), seringkali tidak dilayani sesuai dengan yang diharapkan sehingga menyusahkan kami dalam menentukan berapa banyak jumlah pegawai yang akan dimintakan kebutuhannya tadi. Selain itu, kadang dalam meminta pelayanan, kami sering di arahkan ke pelaksana pekerjaan yang satu ke pelaksana pekerjaan yang lain karena dianggap bukan bagian tugasnya.

3. Apa saran Saudara agar pelaksana pekerjaan SBK dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat terlaksana sesuai dengan keinginan Saudara?
Penambahan jumlah pelaksana pekerjaan SBK, karena saat ini jumlah pelaksana pekerjaan SBK sudah tidak seimbang dengan beban kerja yang dibebanpercaya kepada. Selain itu, tetapkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pelaksana pekerjaan SBK agar kami dapat mengetahui ke arah mana kami meminta pelayanannya bila diperlukan.
4. Apa harapan Saudara selanjutnya terhadap pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya?
Semoga di dalam diri setiap pelaksana pekerjaan SBK untuk tetap bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebanpercaya kepada.

Catatan hasil wawancara dengan beberapa Staf Sub Bagian Kepegawaian
(tiga dari lima belas orang Staf Sub Bagian Kepegawaian yang penulis wawancarai)

1. Bagaimana tanggapan Saudara mengenai pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian?

Menurut kami sudah maksimal meskipun menurut beberapa pandangan orang kinerja pelaksana pekerjaan SBK kurang maksimal. Itu dapat dimengerti, karena mereka hanya mengetahui hasilnya saja dan mereka tidak mengetahui bagaimana proses dan kendala-kendala yang dihadapi oleh pelaksana pekerjaan SBK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi SBK.

2. Menurut Saudara apa kendala-kendala tersebut?

Adanya ketidakseimbangan antara tugas pokok dan fungsi yang dibebankan dengan jumlah pelaksana pekerjaan (pegawai) yang ada. Kadang seorang pegawai yang sudah mempunyai program kerja, harus pula dibebani tugas lain untuk segera dilaksanakan, sehingga menimbulkan permasalahan yakni program kerjanya yang sudah ditentukan terhambat dan bahkan sering terlambat untuk dikerjakan. Sebagai contoh, seorang pegawai SBK yang telah mempunyai program tetap, yaitu pada setiap akhir tahun untuk menyusun daftar urut kepangkatan. Dalam menyusun daftar urut kepangkatan, biasanya pegawai tersebut melakukan analisa pegawai yaitu harus dengan membuka berkas setiap pegawai, karena kolom-kolom dalam daftar urut kepangkatan disebutkan adanya kolom nama (dimana nama harus sesuai dengan yang tercantum dalam surat keputusan pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil), kolom kepangkatan, kolom jabatan, kolom masa kerja, kolom latihan jabatan, kolom pendidikan, dan kolom tanggal lahir; yang kesemuanya dari kolom tersebut dapat sebagai acuan untuk karir seorang pegawai. Dengan menganalisa daftar urut kepangkatan tersebut tentunya memakan waktu, tenaga, dan pikiran bagi pegawai yang melaksanakannya. Bila pada akhir tahun tersebut ada pekerjaan lain (seperti penyelenggaraan acara Sumpah Pegawai Negeri Sipil dan Pelantikan Pejabat Struktural) dan pegawai tersebut diperintahkan lagi untuk menyiapkan dan terlibat langsung pada acara dimaksud, maka timbullah hambatan untuk melaksanakan tugas pokoknya yaitu menyusun daftar urut kepangkatan". Masih menurut Staf SBK. Selain ketidakseimbangan antara tugas pokok dan fungsi, PPSBK juga kekurangan tenaga handal mengoperasikan komputer untuk pelaksanaan pekerjaan operasional SBK. Karena sering terjadi adanya pengerjaan surat-surat yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti, seperti pembuatan surat keputusan, surat perintah, surat tugas, atau pembuatan data kepegawaian yang diminta untuk segera dikerjakan. Selain itu, masih sedikitnya PPSBK yang mampu untuk menggunakan sarana pendukung untuk mencapai tertib administrasi kepegawaian, seperti mengoperasikan komputer. Kepandaian dalam mengoperasikan komputer sangat dibutuhkan, karena sering terjadi ada surat-surat masuk (baik dari

Kantor Wilayah, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, ataupun dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI) yang sifatnya segera untuk ditindaklanjuti.

3. Menurut Saudara sejauhmana pelaksanaan tertib administrasi kepegawaian yang sudah dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan SBK?

Untuk pelaksanaan tertib administrasi, menurut kami masih kurang maksimal dari yang diharapkan. Ini akan terlihat dari sistem pemberkasan data pegawai yang tidak teratur, adanya pemberian tugas yang tidak tepat sasaran pada pelaksana pekerjaan SBK yang sifatnya segera untuk diselesaikan karena kurangnya SDM yang berkompeten dan berkemampuan, kurangnya sarana pendukung seperti komputer untuk operasional SBK, dan kurangnya dana pendukung penggandaan surat-surat untuk pemberkasan.

4. Apa saran Saudara agar pelaksana pekerjaan SBK dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian?

Tambahkan jumlah pelaksana pekerjaan SBK yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi terhadap kemajuan SBK, berikan pelaksana pekerjaan SBK wewenang dan tanggungjawab secara penuh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi SBK, berikan pendidikan dan pelatihan pegawai agar jelas pembinaan kariernya, berikan pula penambahan sarana pendukung seperti peralatan komputer dan berikan juga dana untuk operasional SBK, terakhir tentukan kebijakan yang tepat demi kemajuan bersama.

5. Bagaimana harapan Saudara selanjutnya agar peran pelaksana pekerjaan SBK lebih meningkat lagi dalam upaya penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian?

Harapan saya, semoga saran yang saya sebutkan tadi dapat meningkatkan peran pelaksana pekerjaan SBK dikemudian hari dan menjadi bahan masukan bagi pimpinan dalam rangka penyelenggaraan tertib administrasi kepegawaian.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : **Syukur Denny**

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 23 Mei 1966

Alamat : Mutiara Gading Timur Blok H8 No. 21 Rt. 007
Rw. 003, Kel. Mustika Jaya, Kec. Mustika Jaya,
Bekasi

Nomor telepon : 08159592372
021-98282471

Nama orang tua (Ayah) : **Kurnaen Mansyur** (Almarhum)
(Ibu) : **Syamsiah**

Isteri : **Sulastri**

Anak : **Aditya Virgiawan**

Riwayat pendidikan formal : - SD tahun 1980, SDN 09, Jakarta
- SMP tahun 1983, SMPN 50, Jakarta
- SMA tahun 1986, SMAN 42, Jakarta
- D-3 tahun 2006, Universitas Indonesia, Depok

Riwayat pekerjaan : - Tahun 1989 diangkat sebagai CPNS di Lapas
Klas I Cipinang dan ditugaskan pada Staf
Kesatuan Pengamanan Lapas
- Tahun 1999 mutasi sebagai Staf Sub Bagian
Kepegawaian sampai sekarang