



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

SKRIPSI

**PENYESUAIAN IJAZAH SEBAGAI
SARANA KENAIKAN PANGKAT
(PELAKSANAAN PENYESUAIAN IJAZAH
PADA SEKRETARIAT JENDERAL
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI
MANUSIA PERIODE 2006-2007)**

oleh

**DIMAS CHANDRA P. DAULAY
0902090061**

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

Depok, 2008



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE REGULAR PROGRAM

ABSTRACT

Dimas Chandra P. Daulay (0902090061), The Academic Certificate Adjustment as a Civil servant promotion system in Secretary General of Ministry of Law and Human Rights, ix + 86 pages + 1 tables + 1 picture + 30 bibliographies (1987-2006) + 5 additions

Civil servant training is a way to increase obedience and improve the ability of bureaucrats' performance. This conduct of such promotion follows a certain plan in order to achieve the desired goals. One of the training forms is employee promotion. According to *the Indonesian law of workforce*, there are five types of employee promotion. One of them is optional type. This type lets the employee use the academic upgrade test to help them get into a higher position. Civil employees who have the latest certificate of graduation is able join a certain test to upgrade their academic certificate. This test is a yearly one officially held by Indonesian government.

The research questions are: How the procedure and implementation of certificate of graduation adjustment program was held in the Ministry of Law and Human Rights? The approach used on this research was qualitative approach on descriptive disposition and qualitative data which are obtained from Development Division of Law and Human Rights. This research was included as a single site case study research because it was tried to identify how the process was conducted in an organization, and focused on one case only. The data on this research was collected by conducting in-depth interviews, focus group discussion, and analyzing documents.

Findings of this research showed that there were procedure mistreatments. It resulted in the test-takers' grades being anything but objective. The types of mistreatment were either test-takers being unable to fulfill the whole administrative procedure or their writing task were not optimally graded by the test administrators. The writing was not adequately graded as the number of test administrator was fairly limited. But, even though the test was not objective due to the aforementioned mistreatment, it stills a valid Civil servant promotion path.



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dimas Chandra P. Daulay

NPM : 0902090061

Program Studi : Ilmu Administrasi

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul

**PENYESUAIAN IJAZAH SEBAGAI SARANA KENAIKAN PANGKAT
(PELAKSANAN PENYESUAIAN IJAZAH PADA SEKRETARIAT JENDERAL
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA PERIODE 2006-2007)**

benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

1 Juli 2008

DIMAS CHANDRA P. DAULAY
0902090061



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Dimas Chandra P. Daulay
NPM : 0902090061
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Skripsi : Penyesuaian Ijazah Sebagai Sarana Kenaikan Pangkat
(Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Pada Sekretariat Jenderal Departemen
Hukum Dan Hak Asasi Manusia Periode 2006-2007)
telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan
layak untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu
Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui oleh

Ketua Program Sarjana,

Pembimbing,

Dr. Roy V. Salomo, M.Soc., Sc.

NIP: 131 798 608

Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si

NIP: 132 058 698



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

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Dimas Chandra P. Daulay
NPM : 0902090061
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Skripsi : Penyesuaian Ijazah Sebagai Sarana Kenaikan Pangkat
(Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Pada Sekretariat Jenderal Departemen
Hukum Dan Hak Asasi Manusia Periode 2006-2007)
telah dipertahankan di hadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Reguler
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Indonesia, pada hari Selasa Tanggal 8 Juli 2008

Penguji Skripsi

Ketua Sidang,

Pembimbing,

Dr. Roy V. Salomo, M.Soc, Sc.
NIP 131 798 608

Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si
NIP 132 058 698

Penguji Ahli,

Sekretaris Sidang,

Dr. Djaka Permana, M.Si.
NIP 130 319 673

Fatimah Muchtar, S.Sos., ME
NUP 090 705 0245

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Penyesuaian Ijazah Sebagai Sarana Kenaikan Pangkat (Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Periode 2006-2007)”**.

Dalam melakukan menyusun Skripsi ini, penulis mendapat banyak tambahan pengetahuan, pengalaman dan bantuan dari berbagai pihak yang dapat memperkaya wawasan ilmu penulis. Oleh karena itu, dari lubuk hati yang terdalam, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI.
2. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc. Sc., selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
4. Dr. Djaka Permana, M.Si., selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
5. Drs. Achmad Lutfi, M.Si, Sekretaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
6. Dra. Afiati Indri Wardhani, M.Si., selaku pembimbing dalam penulisan ini, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan.

Terima kasih atas bimbingan, kesabaran dan kepercayaan yang telah Ibu berikan kepada penulis.

7. Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec., selaku pembimbing akademik, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama penulis menuntut ilmu di Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
8. Para staf administratif Departemen Ilmu Administrasi, Staf Pengajar Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, Staf Perpustakaan FISIP UI, Pimpinan dan Staf Sub Bagian Akademik (SBA) FISIP UI atas bantuannya dalam berbagai hal.
9. Seluruh staf Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada penulis untuk melakukan magang, mengumpulkan data dan melakukan wawancara mendalam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis terima dengan hati yang terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan nantinya.

Jakarta, 1 Juli 2008

Dimas Chandra P. Daulay

DAFTAR ISI

	halaman
ABSTRACT	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Masalah	9
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	11
D. Sistematika Penulisan	12
E. Keterbatasan Penelitian	13
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN	15
A. Kajian Pustaka	15
B. Kerangka Pemikiran	16
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2. Pembinaan Sumber Daya Manusia	20
3. Promosi	24
C. Metode Penelitian	28
1. Pendekatan Penelitian	29
2. Jenis/Tipe Penelitian	30
3. Metode dan Strategi Penelitian	32
4. Hipotesis Kerja	34
5. Narasumber/Informan dan Pedoman Wawancara	34
6. Proses Penelitian	35
7. Penentuan <i>Site</i> Penelitian	36
8. Batasan Penelitian	36
BAB III GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN PENYESUAIAN IJAZAH PADA SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA	36
A. Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM	36
1. Organisasi	36
2. Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal	38
B. Profil Biro Kepegawaian	38

1. Bagian Perencanaan Kepegawaian.....	40
2. Bagian Pengembangan Pegawai.....	41
3. Bagian Mutasi Kepegawaian.....	42
4. Bagian Umum Kepegawaian.....	42
C. Sejarah Perundang-Undangan Penyesuaian Ijazah	43
D. Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah di Setjen Depkumham.....	45
BAB IV ANALISIS PENYESUAIAN IJAZAH SEBAGAI SARANA KENAIKAN PANGKAT	50
A. Prosedur Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah	50
1. Prosedur Administratif	54
2. Prosedur Teknis.....	56
B. Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah.....	65
BAB V PENUTUP	72
A. Simpulan	72
B. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN.....	77
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara Mendalam	hal. 77
Lampiran 2	Hasil Wawancara Mendalam	hal. 78
Lampiran 3	Daftar Peserta Ujian Penyesuaian Ijazah	hal. 83



DAFTAR TABEL

Tabel IV.1	Jadwal pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Setjen Depkumham	Hal. 62
------------	---	---------



DAFTAR GAMBAR

Gambar III.1

Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal

Hal. 39



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dibutuhkan tenaga dan pikirannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Apabila manusia yang ada dan bekerja di dalam organisasi menjalankan tugas dan perannya dengan baik maka hasil yang diciptakan oleh organisasi akan baik. Begitupun sebaliknya, apabila kewajiban yang dimiliki oleh setiap manusia di dalam organisasi tidak dijalankan dengan baik, maka akan memberikan dampak yang kurang baik pula bagi organisasi. Penempatan manusia yang berkemampuan dan dapat dipercaya di posisi-posisi penting dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Agar dapat terus memberikan kontribusi terhadap organisasi maka sumber daya manusia perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik.¹ Pengembangan yang dilakukan terhadap sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai, akan dapat meningkatkan profesionalitas dan kualitas sehingga organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, mempertahankan eksistensinya ditengah perubahan yang terjadi, dan memiliki keunggulan kompetitif sehingga mampu memenangkan persaingan. Hal tersebut juga berlaku terhadap pegawai negeri di Indonesia di dalam organisasi pemerintahan.

¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 316

Pegawai negeri sebagai pekerja di sektor publik yang bekerja untuk pemerintahan suatu negara mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan tugas pemerintahan sebagai pelayan masyarakat. Keberadaan pegawai negeri sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi pemerintah, sangat penting sebagai sumber daya manusia dalam penyelenggaraan kegiatan sebuah negara. Menurut Undang-Undang Kepegawaian nomor 8 Tahun 1974, pegawai negeri di Indonesia adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara yang lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.² Pegawai negeri di Indonesia merupakan aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional.³

Pegawai negeri sebagai aparatur negara yang mempunyai kedudukan tinggi di dalam administrasi kepegawaian dituntut untuk meningkatkan kualitasnya dalam berbagai sektor baik dibidang pemerintahan maupun di bidang pembangunan. Karena tugas dan fungsi tersebut, usaha untuk mengembangkan pegawai negeri sebagai sumber daya manusia perlu terus ditingkatkan dan dikembangkan dalam rangka pembentukan awal kader pemimpin bangsa yang didahului dengan peningkatan kualitas dalam berbagai aspek termasuk pendidikan melalui penerapan sistem kepegawaian yang tepat.⁴

² Musanef, *Manajemen kepegawaian di Indonesia jilid II*, (Jakarta: Toko Gunung Agung, 1996), hal. 1

³ *Ibid.*, hal. 3

⁴ Laporan Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tahun 2007

Pegawai negeri merupakan unsur utama dari sumber daya manusia aparatur negara, mempunyai peranan yang besar dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok pegawai negeri yang diharapkan adalah yang mempunyai kompetensi yang baik. Hal ini dapat diukur melalui indikasi sikap dan perilaku pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Hal tersebut telah diatur dalam Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Untuk dapat membentuk sosok pegawai negeri seperti di atas, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur peningkatan pendidikan lewat sistem dan pola pengembangan yang tepat yang mengarah pada upaya peningkatan:

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat bangsa, negara dan tanah air.
2. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya.
3. Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya.⁵

Pembinaan pegawai negeri di Indonesia dilaksanakan mulai dari pegawai negeri diterima sampai dengan masa pensiunnya. Pembinaan merupakan langkah bagi pemerintah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia, mengingat pentingnya peran pegawai negeri dalam penyelenggaraan pemerintahan.

⁵ *Ibid.*

Dalam rangka meningkatkan hal-hal tersebut maka diciptakanlah pola pembinaan melalui pengembangan karir yang salah satunya menempatkan sistem kenaikan pangkat didalamnya. Kenaikan pangkat dalam institusi pemerintahan di Indonesia dipergunakan sebagai jalur yang disediakan dalam rangka penyampaian dan pemberdayaan karir seseorang, dalam hal ini, pegawai negeri di Indonesia untuk meraih prestasi tertinggi di dalam pekerjaannya, serta sebagai penghargaan terhadap pegawai negeri di Indonesia yang telah meningkatkan segenap kemampuannya dan menunjukkan kesetiaannya kepada negara Republik Indonesia.

Pembinaan pegawai negeri merupakan usaha meningkatkan pengabdian dan kesetiaan serta kemampuan aparatur pemerintah dalam bekerja.⁶ Untuk itu, dilaksanakan usaha pembinaan pegawai negeri secara berencana dan terarah agar segenap pegawai negeri sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara, dan abdi masyarakat dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pembinaan pegawai negeri di Indonesia didasarkan pada gabungan dari sistem karir⁷ dan sistem prestasi kerja⁸ melalui berbagai penyempurnaan di bidang kepegawaian yang didalamnya terdapat kenaikan pangkat sebagai salah satu komponennya. Hal ini dilakukan oleh pemerintah demi

⁶ Musanef, *Manajemen kepegawaian di Indonesia jilid I*, (Jakarta: Toko Gunung Agung, 1996), hal. 220

⁷ Sistem karier adalah sistem yang dimana setiap pegawai di dalamnya diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan bakat serta kecakapannya selama pegawai tersebut mampu bekerja sesuai harapan secara bertahap sehingga mendapatkan kenaikan pangkat sampai kedudukan tertinggi berdasarkan batasan kemampuan pegawai tersebut.

⁸ Sistem prestasi kerja adalah sistem yang dimana penempatan seorang pegawai dalam menduduki suatu jabatan dalam kariernya tidak hanya ditentukan dengan kemampuan kerja pegawai yang baik namun juga harus dibuktikan dengan kelulusan pegawai tersebut dalam berbagai ujian dinas.

tercapainya penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik melalui pegawai negeri yang lebih baik pula sebagai pelaksananya agar dapat menunjukkan kualitas kerja yang maksimal.

Sistem karir pegawai negeri di Indonesia saat ini menyebabkan setiap pegawai negeri memiliki hak untuk memperoleh kenaikan pangkat, sebagai konsekuensi penghargaan negara atas prestasi kerja dan pengabdian pegawai negeri sipil dalam rangka mengembangkan karirnya ditambah dengan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji. Beberapa jenis kenaikan pangkat, diantaranya kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan (misalnya karena menduduki jabatan fungsional dan struktural tertentu, menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, atau bagi yang mendapatkan ijazah pendidikan baru), kenaikan pangkat prajurit wajib, kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian.

Salah satu dari kenaikan pangkat pilihan yang dapat dipilih oleh pegawai negeri di Indonesia adalah kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah. Seorang pegawai negeri di Indonesia yang mempunyai ijazah pendidikan baru berhak mendapatkan kenaikan pangkat cepat setelah mengikuti ujian penyesuaian ijazah yang biasa dilaksanakan tiap satu tahun sekali oleh instansi tempat pegawai negeri bekerja. Kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah merupakan salah satu kenaikan pangkat yang unik karena seorang pegawai negeri memungkinkan untuk mendapatkan kenaikan pangkat lebih dari satu tingkat kepangkatan dalam sekali kenaikan

pangkat. Sehingga, hal ini dapat mempercepat waktu seorang pegawai negeri di Indonesia dalam mencapai tingkat kepangkatan tertinggi dalam karirnya. Hal ini pantas diterima oleh pegawai negeri yang memperoleh ijazah baru karena ijazah baru didapat dengan perjuangan melalui suatu proses pendidikan yang menjadikan pegawai negeri itu menjadi mempunyai kemampuan dalam hidupnya menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

Hal-hal di atas penting untuk diketahui karena dalam perannya, pegawai negeri di Indonesia adalah sebagai abdi masyarakat dan semua warga negara Indonesia adalah masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung pasti pernah, perlu dan membutuhkan jasa dari pegawai negeri. Peran yang sangat strategis dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat dari pegawai negeri ini menjadikan hal-hal di atas perlu masyarakat ketahui demi kepentingan masyarakat sendiri, dan juga usaha pembinaan yang sekarang dilakukan juga karena tuntutan dari masyarakat yang ingin penyelenggaraan pemerintah menjadi lebih baik.

Ijazah menjadi hal yang penting pada saat ini, tidak terkecuali pada pegawai negeri. Pegawai negeri dituntut untuk memiliki ijazah dari pendidikan yang lebih tinggi, hal ini bisa kita lihat dengan dijadikannya ijazah dalam salah satu syarat dalam berbagai jabatan di Indonesia baik jabatan politis dan jabatan di dalam organisasi pemerintahan itu sendiri. Indikasi lainnya ijazah menjadi hal yang penting karena dengan ijazah seorang pegawai akan merasa lebih dihargai dibandingkan jika dia tidak

memilikinya karena ijazah merupakan penghargaan terhadap seseorang yang telah menempuh suatu pendidikan tertentu. Dimana pun di dunia seorang yang mempunyai ijazah maka biasanya mempunyai stastus sosial yang lebih baik. Dengan ijazah yang tinggi maka seorang pegawai negeri memiliki peluang yang lebih besar dalam mencapai pangkat tertinggi dalam bekerja, serta pegawai negeri akan mempunyai rencana karir yang lebih jelas. Hal ini dibutuhkan demi perbaikan hidup pegawai negeri tersebut dan demi membantu organisasi tempat pegawai negeri bekerja untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan ijazah maka pegawai negeri akan mempunyai hak untuk mendapatkan pangkat yang lebih baik dan dapat menduduki jabatan-jabatan struktural serta mendapatkan gaji yang lebih tinggi.

Proses diatas akhirnya merujuk untuk hampir semua instansi pemerintah untuk melaksanakan penyesuaian ijazah bagi pegawainya. Hal ini terjadi di berbagai instansi pemerintahan di Indonesia tidak terkecuali di Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Depkumham). Depkumham sendiri telah melakukan penyesuaian ijazah terhadap pegawainya dari tahun 2003 dalam masa percobaan dua tahun dan resmi diadakan mulai tahun 2005. Hal ini menandakan Depkumham sebagai salah satu departemen di Indonesia mempunyai keinginan untuk menjadi organisasi pemerintahan yang lebih baik.

Pelaksanaan penyesuaian ijazah dapat menjadi sarana kenaikan pangkat pada pegawai negeri di Depkumham, pelaksanaannya telah menjadi

program rutin yang dijalankan oleh Sub Bagian Pengembangan Pegawai Bagian Kepegawaian sejak tahun 2005 silam. Pelaksanaan penyesuaian ijazah yang dilaksanakan di Depkumham menarik untuk diketahui, karena melihat bagaimana adanya perbedaan antara prosedur yang ada dengan pelaksanaan yang terjadi yang kemudian disadari dan membuat pelaksanaannya menjadi semakin membaik dari tiap tahunnya. Hal ini bisa menjadi contoh bagi departemen lain karena pelaksanaan penyesuaian ijazah di Depkumham telah berubah menjadi lebih baik yang akan dijelaskan dalam skripsi ini. Skripsi ini akan membahas tentang penyesuaian ijazah di Depkumham sebagai salah satu dari organisasi pemerintahan yang bertujuan untuk pembinaan pegawainya ke arah yang lebih baik.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Setjen Depkumham). Setjen Depkumham dipilih sebagai tempat penelitian karena kegiatan penyesuaian ijazah sudah menjadi kegiatan rutin di Depkumham sejak tahun 2005 dan merupakan salah satu instansi yang pertama kali melakukan penyesuaian ijazah. Pelaksanaan penyesuaian ijazah menjadi sarana kenaikan pangkat pada pegawai negeri di Setjen Depkumham menyusul dikeluarkannya PP nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang kemudian disempurnakan lewat PP nomor 12 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Penyesuaian ijazah dilaksanakan melalui ujian penyesuaian ijazah yang dapat diikuti oleh pegawai negeri yang telah

mendapatkan ijazah baru, dan sebelumnya pegawai tersebut diharuskan melengkapi persyaratan administratif dan kemudian secara teknis mengikuti ujiannya serta dinyatakan lulus oleh tim pengujinya.

Pelaksanaan penyesuaian ijazah sebenarnya telah memiliki aturan jelas yang diatur untuk dilewati oleh seorang pegawai negeri dalam mendapatkan kenaikan pangkat pilihan ini. Pada pelaksanaannya di Setjen Depkumham terdapat beberapa masalah tentang tidak dipenuhinya prosedur yang telah dibuat oleh bagian kepegawaiannya oleh para pegawai yang melakukan penyesuaian ijazah karena belum tersosialisasikan dengan baik dan adanya faktor kedekatan antara panitia dan peserta sehingga tidak ada ketegasan dalam prosedur. Penyimpangan yang terjadi seperti tidak dipenuhinya persyaratan administratif oleh pegawai negeri di Setjen Depkumham yang mengikuti pelaksanaan penyesuaian ijazah ini dan prosedur teknis yang masih belum berjalan dengan semestinya seperti penilaian karya tulis yang tidak dinilai dengan baik. Tetapi perbaikan akan hal tersebut terus dilakukan oleh Setjen Depkumham sehingga pelaksanaan penyesuaian ijazah menjadi lebih baik lagi. Hal ini yang menjadi perhatian karena ada perbedaan antara prosedur dengan pelaksanaan penyesuaian ijazah ini pada tahun-tahun awal diadakan dan adanya perubahan pelaksanaan ke arah yang lebih baik.

B. Pokok Masalah

Kenaikan pangkat merupakan hal yang pasti dalam sistem kepegawaian di Indonesia. Hal ini secara normal pada pegawai negeri

terjadi setiap empat tahun sekali. Walaupun dalam Undang-Undang tercantum banyak syarat yang harus dipenuhi untuk meraih kenaikan pangkat namun pelaksanaannya di Indonesia kenaikan pangkat hampir selalu terjadi dalam setiap empat tahun masa kerja seorang pegawai negeri di Indonesia. Hanya kesalahan besar yang dapat menggagalkan seorang pegawai negeri untuk mendapatkan kenaikan pangkat secara reguler.

Di Indonesia kenaikan pangkat ada lima jenis yakni kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat anumerta, kenaikan pangkat pengabdian dan kenaikan pangkat prajurit wajib. Kelima jenis kenaikan pangkat ini masing-masing mempunyai persyaratan tersendiri. Namun yang akan dibahas di tulisan ini adalah salah satu kenaikan pangkat pilihan yaitu melalui ujian penyesuaian ijazah.

Upaya meraih kenaikan pangkat oleh pegawai negeri ada beberapa jenis, salah satunya adalah kenaikan pangkat yang bersifat pilihan. Diantara kenaikan pangkat yang sering digunakan pegawai negeri untuk mendapatkan percepatan kenaikan pangkat adalah melalui penyesuaian ijazah. Namun dalam pelaksanaan di Setjen Depkumham jenis kenaikan pangkat ini banyak terdapat permasalahan seperti adanya perbedaan antara prosedur dan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka skripsi ini mencoba menjelaskan:

1. Bagaimana prosedur penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat pilihan pada pegawai negeri di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia?

2. Bagaimana pelaksanaan penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat pada pegawai negeri di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan

Berdasarkan pada pokok permasalahan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menjelaskan prosedur (tahapan-tahapan) formal yang harus dilalui pegawai negeri di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam mendapatkan penyesuaian ijazah untuk menjadi sarana kenaikan pangkat.
2. Untuk menjelaskan pelaksanaan yang sebenarnya ada di lapangan dan dilakukan pegawai negeri di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam mendapatkan penyesuaian ijazah untuk menjadi sarana kenaikan pangkat.

Signifikansi Penelitian

Terdapat beberapa sudut pandang yang pada akhirnya dapat menentukan signifikansi penelitian ini dilakukan, yakni :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas khasanah pengetahuan mengenai prosedur dan pelaksanaan

- penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran-saran yang mendukung untuk perbaikan pada pelaksanaan penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

D. Sistematika Penulisan

Skripsi ini terdiri dari lima bab yang pembahasannya saling berkaitan.

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab pendahuluan ini terdiri dari: latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penulisan. Dalam bab ini terdapat pula sistematika penulisan dalam skripsi ini secara keseluruhan.

Bab II Kerangka Pemikiran & Metode Penelitian

Bab ini berisi kerangka pemikiran yang melatarbelakangi munculnya pemikiran dalam penelitian. bab ini juga mencakup metode penelitian yang digunakan dalam penelitian. Selain itu juga terdapat tinjauan pustaka berisi teori-teori dan konsep-konsep dasar yang mendasari analisa penelitian.

Bab III Gambaran Umum

Bab ini menguraikan secara singkat mengenai gambaran umum Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Setjen Depkumham dan peraturan serta prosedur yang terkait dengan pelaksanaan penyesuaian ijazah.

Bab IV Analisis penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat

Bab ini berisikan analisis tentang bagaimana kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah dilakukan dan mengupas bagaimana prosedurnya serta melihat pelaksanaannya yang sebenarnya terjadi.

Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi

Bab ini berisi kesimpulan dan rekomendasi dari penulis sehubungan dengan hasil penelitian.

E. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam melaksanakan penelitian antara lain :

- A) Adanya alur birokrasi sehingga berpengaruh terhadap narasumber/informan, keterbatasan data dikarenakan adanya kerahasiaan organisasi, yang mengakibatkan mengakibatkan kurang maksimalnya penelitian ini.

B) Penelitian hanya dilakukan pada satu unit kerja atau hanya di instansi pemerintahan saja sehingga hasil yang penelitian ini tidak mempunyai daya generalisasi atau tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi.



BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

Sebagai bahan rujukan, dalam penelitian ini peneliti mengambil beberapa penelitian awal yang bahasan penelitiannya kurang lebih sama dengan penelitian ini dan diharapkan mampu membentuk koridor berpikir yang sama. Berikut ini beberapa tesis sebagai bahan rujukan penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh **Haryanto dengan tesis yang berjudul “Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka”⁹**. Penelitian ini menerangkan kelancaran kenaikan pangkat tenaga pengajar di Universitas Terbuka (UT) berkaitan erat dengan karier, jabatan seseorang selama kehidupan kerja. Kelancaran kenaikan pangkat yang terkait dengan kinerja, prestasi dapat diukur dengan membandingkan dengan standard yang telah ditentukan. Standard kinerja tenaga pengajar diukur dengan jumlah dan sebaran perolehan nilai angka kredit (kum) unsur utama yang terdiri dari pendidikan dan Tridharma perguruan tinggi serta unsur penunjang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisa deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat, yaitu:

- Faktor eksternal seperti menyempurnakan petunjuk pelaksanaan aturan baru dengan cepat, membuat bagan prosedur pengajuan dan

⁹ Haryanto, Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka, (*Tesis*, FISIP UI, Depok, 2006)

penetapan angka kredit jabatan fungsional (lampiran juklak tersebut diatas ditepati, baik langkah maupun lama waktunya oleh semua pihak terkait) dan peran pimpinan UT mendukung dan memotivasi tenaga pengajar untuk segera mengajukan kenaikan pangkat.

- Faktor internal yaitu setiap pengajar di UT mempunyai rencana pengembangan karier pribadi dalam kenaikan pangkat maupun pendalaman karier keilmuan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada fokus penelitiannya. Pada penelitian ini, kenaikan pangkat yang dapat diambil oleh tenaga pengajar adalah lewat perolehan nilai angka kredit (kum) sebagai standar penentuannya. Sementara penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah.

B. Kerangka Pemikiran

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kerangka Pemikiran pertama dari tulisan ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dimana merupakan pengaturan manusia sebagai sumber daya yang terpenting dalam sebuah organisasi. Proses keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia didalamnya sebagai motor penggerak roda organisasi.

MSDM adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.¹⁰ Manusia sebagai unsur terpenting dari organisasi mutlak untuk dianalisis dan dikembangkan agar waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal. Collins dalam buku *Good to Great* mengatakan bahwa “*people are not your most important asset. The right people are.*”¹¹ Pentingnya manusia sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi juga dikemukakan oleh Siagian yang mengatakan bahwa investasi terhadap sumber daya manusia bukan hal yang harus dilakukan atau tidak melainkan pertanyaannya sudah merupakan berapa besar investasi yang harus dilakukan organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.¹²

Sumber daya manusia yang berkualitas dan didayagunakan dengan baik dapat membuat organisasi mencapai tujuannya. “*The only way we can beat the competition is with people*” pernyataan yang dikemukakan oleh Robert J. Eaton, *CEO* Chrysler Corporation, produsen mobil terkemuka di Amerika Serikat, seperti yang dikutip oleh Soetjipto¹³ ini menggambarkan bagaimana pentingnya peran sumber daya manusia meskipun berada di era modern seperti sekarang ini. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang

¹⁰ Abdulrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 9

¹¹ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*, (New York: Harper Collins Publishers, Inc., 2001)

¹² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 181

¹³ Budi W. Soetjipto, “Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian I)”, dalam A. Usmara, ed., *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2007), hal. 25

berkualitas, organisasi melakukan suatu kegiatan yang dinamakan manajemen sumber daya manusia.

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain, ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Koordinasi antar manusia yang dikendalikan untuk mencapai tujuan tertentu merupakan salah satu proses manajemen, ada lima elemen dasar manajemen sumber daya manusia:

- a. Kegiatan sumber daya untuk mencapai tujuan,
- b. Proses dilakukan secara rasional,
- c. Melalui manusia lain,
- d. Menggunakan metode dan teknik tertentu,
- e. Dalam lingkungan organisasi tertentu.¹⁴

Terry dalam Nawawi mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.¹⁵ “Bantuan orang lain” tersebut secara eksplisit menyatakan unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia itu sendiri adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dari pengertian mengenai manajemen dan sumber daya manusia tersebut Nawawi menyimpulkan pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

¹⁴ *Ibid*, hal.7.

¹⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), hal.39.

MSDM adalah pengelolaan individu-individu yang berkerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan individu-individu tersebut.¹⁶

Beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli. Henry Koontz & Cyril O'Donnell mengemukakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari (*planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*), sedangkan Henry Fayol membagi fungsi manajemen menjadi (*planning, organizing, commanding, coordinating* dan *controlling*).

Sedangkan menurut Notoatmodjo, MSDM adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹⁷ Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari :

- a. Penarikan sumber daya manusia
- b. Seleksi sumber daya manusia
- c. Pengembangan sumber daya manusia
- d. Pemeliharaan sumber daya manusia
- e. Penggunaan sumber daya manusia
- f. Perencanaan sumber daya manusia
- g. Pembinaan sumber daya manusia

¹⁶ *Ibid.*, hal. 42

¹⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal. 117

Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, MSDM dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Hal ini disebabkan penggunaan berbagai bidang kegiatan akan lebih memfokuskan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Handoko, digunakannya berbagai bidang kegiatan dapat memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.¹⁸

Pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi mengakibatkan peranan MSDM tidak lagi menjadi tanggung jawab para pegawai tetapi merupakan tanggung jawab organisasi. Tugas MSDM adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin untuk mewujudkan tujuan dari organisasi.¹⁹ Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.
2. Fungsi Operasional, meliputi pengadaan sumber daya manusia, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.²⁰

2. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Setelah diketahui MSDM dan pentingnya peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi maka kemudian diperlukan adanya pembinaan sumber daya manusia agar menjadi sumber daya yang lebih baik. Maka kerangka pemikiran selanjutnya adalah pembinaan sumber daya manusia

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001), hal. 7

¹⁹ Edwin B.Flippo, *Manajemen Personalia* Alih Bahasa Moh. Masud, (Jakarta : Erlangga, 1996), hal. 237

²⁰ *Ibid.*, hal. 5

yang merupakan salah satu dari proses MSDM untuk menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik.

Pembinaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya yang sudah terdapat dalam organisasi.

Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:

- Jumlah tenaga kerja yang ada
- Berbagai kualifikasinya
- Masa kerja masing-masing
- Pengetahuan dan keterampilan karena pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti
- Bahan yang masih perlu dikembangkan
- Minat pekerjaan yang bersangkutan terutama dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.²¹

Hasil dari inventaris tersebut kemudian menjadi penting untuk menentukan pemanfaatan kepentingan dimasa depan. Kepentingan yang dimaksud untuk menentukan promosi orang-orang tertentu dalam mengisi jabatan yang lebih tinggi karena berbagai sebab kekosongan, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang sama, alih wilayah kerja dengan sifat tugas yang sama dan pengalihan tugas karena perpindahan seseorang.

Penambahan pengetahuan dan keterampilan karena bertambahnya pegawai yang memiliki pendidikan formal akan mempunyai dampak yang signifikan dalam menaikan tingkat persaingan antar pegawai karena jabatan yang diperebutkan dalam suatu organisasi pasti terbatas posisinya. Karena itu pembinaan penting dengan membuat sistem promosi sebagai

²¹ Fathoni, *Op. Cit.* hal, 100

penghargaan kepada pegawai untuk menjadi lebih baik yang sifatnya tidak diperebutkan dan bisa didapat oleh pegawai manapun.

Pembinaan sumber daya yang matang terwujud dengan penyesuaian tertentu seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan melalui pelatihan atau pendidikan yang memiliki kaitan langsung dengan kepentingan organisasi.²²

Pembinaan sumber daya diarahkan untuk:

1. Mewujudkan perencanaan pegawai negeri dan informasi kepegawaian
2. Mendayagunakan pegawai negeri secara optimum serta menyediakan pegawai negeri yang sesuai dengan pembangunan nasional
3. Mewujudkan terselenggaranya pelatihan kerja yang bekesinambungan guna meningkatkan kemampuan, keahlian dan produktivitas pegawai negeri.
4. Menyediakan informasi lowongan kerja, pelayanan penempatan pegawai negeri yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan pegawai pada pegawai negeri yang tepat.
5. Menyelenggarakan sertifikasi keterampilan dan keahlian pegawai negeri sesuai dengan standar.
6. Mewujudkan pegawai negeri yang mandiri
7. Menciptakan hubungan yang harmonis dan terpadu antara pelaku proses produksi barang dan jasa dalam mewujudkan hubungan yang harmonis
8. Mewujudkan kondisi yang harmonis dan dinamis dalam hubungan kerja antara pegawai negeri sipil yang meliputi terjaminnya hak pegawai negeri sipil
9. Memberikan perlindungan kerja yang meliputi keselamatan kerja dan kesehatan kerja, norma kerja, pengupahan, jaminan sosial serta syarat kerja.²³

Manfaat pembinaan adalah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada di dalam organisasi secara lebih baik sehingga jalannya roda organisasi menjadi lebih baik karena ditopang oleh sumber

²² *Ibid.*, hal. 100-101

²³ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara), 2003, hal. 21

daya yang baik pula. Sehingga pembinaan merupakan hal yang penting dilakukan terutama pada pegawai negeri

Tujuan pembinaan sumber daya:

1. Meningkatkan Kesetiaan dan Ketaatan.
2. Menghasilkan Pegawai Negeri yang Berdaya Guna dan Berhasil Guna.
3. Meningkatkan Kualitas, Keterampilan serta Memupuk Semangat dan Moral Kerja.
4. Mewujudkan Iklim Kerja yang Kondusif.
5. Memberikan Pembekalan dalam Rangka Distribusi Pegawai Negeri.²⁴

Organisasi yang tidak merencanakan pembinaan sumber daya manusia sering kali menemui masalah tersendiri. Tanpa rencana pembinaan yang jelas tentang kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi akan mengalami kesulitan dan terutama dalam menentukan arah apabila suatu ketika terjadi peningkatan kemampuan pegawai secara bersamaan. Apabila tanpa adanya rencana yang baik mengenai kebutuhan sumber daya manusia maka pembinaan pegawai sering tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat mengakibatkan tidak terjadinya peningkatan kualitas organisasi itu sendiri.

Pembinaan pegawai negeri diarahkan untuk:

1. Mewujudkan perencanaan pegawai negeri dan informasi kepegawaian
2. mendayagunakan pegawai negeri secara optimum serta menyediakan pegawai negeri yang sesuai dengan pembangunan nasional
3. mewujudkan terselenggaranya pelatihan kerja yang bekesinambungan guna meningkatkan kemampuan, keahlian dan produktivitas pegawai negeri.

²⁴ *Ibid.*, hal. 31

4. menyediakan informasi lowongan kerja, pelayanan penempatan pegawai negeri yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan pegawai pada pegawai negeri yang tepat.
5. menyelenggarakan sertifikasi keterampilan dan keahlian pegawai negeri sesuai dengan standar.
6. mewujudkan pegawai negeri yang mandiri
7. menciptakan hubungan yang harmonis dan terpadu antara pelaku proses produksi barang dan jasa dalam mewujudkan hubungan yang harmonis
8. mewujudkan kondisi yang harmonis dan dinamis dalam hubungan kerja antara pegawai negeri sipil yang meliputi terjaminnya hak pegawai negeri
9. memberikan perlindungan kerja yang meliputi keselamatan kerja dan kesehatan kerja, norma kerja, pengupahan, jaminan sosial serta syarat kerja.²⁵

3. Promosi

Promosi merupakan salah satu bagian di dalam pembinaan pegawai sebagai pengembangan sumber daya manusia ke arah yang lebih baik. Promosi merupakan hasil dari berbagai perhitungan dan inventarisasi berbagai hal yang ada di dalam pembinaan pegawai. Promosi bertujuan sebagai sarana penghargaan bagi pegawai yang telah meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan seperti lewat pendidikan formal yang lebih tinggi.

Promosi sendiri adalah pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.²⁶ Promosi juga bisa diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih

²⁵ *Ibid.*, hal. 21

²⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2001, hal. 169

tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sebelumnya.²⁷ Promosi atau sering disebut kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.²⁸

Penetapan kriteria untuk promosi:

1. Senioritas
2. Kualifikasi Pendidikan
3. Prestasi Kerja
4. Karsa dan Daya Cipta
5. Tingkat Loyalitas
6. Kejujuran
7. Supelitas.²⁹

Organisasi umumnya memiliki kriteria minimum tingkat pendidikan seorang pegawai untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu atau tingkatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pegawai memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek pengembangan organisasi di waktu mendatang. Selain itu tingkat pendidikan adalah hal yang dapat jelas terlihat melalui ijazah sebagai bukti nyata pegawai telah mendapatkan pendidikan.

²⁷ Sastrohadiwiryo, *Opcit.*, hal. 258

²⁸ Sastrohadiwiryo, *Opcit.*, hal. 259

²⁹ Sastrohadiwiryo, *Opcit.*, hal. 260

Rothwell & Kazans dalam bukunya *Planning & Managing Human Resources ; Strategic Planning for Personnel Management (2nd edition)*, menyatakan :

- *The workforce analyst*
Is a term used to refer to the role of HR planner associated with establishing norms for the kind of people to be selected for jobs, devising methods for assessing individual performance, and taking inventory of knowledge, skills, and attitudes of workers in the organization.
 - a. *A position specification is a list of concrete requirements inferred from a position description-educational, experiential, and personal. These requirements are considered minimum entry-level knowledge, skills, and abilities necessary for one position in one organization.*
 - b. *A job specification lists the human characteristics that are deemed essential to learning the job. It translates the general work requirements found on the job description into the necessary educational, experiential, and personal requirements needed by someone to do the job.*³⁰

Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan hasil dari perkembangan positif dari seseorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh atasan atau pejabat yang berwenang. Dampak dari hal tersebut maka, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada pekerja atau pegawai yang berprestasi tersebut. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian.³¹

³⁰ Rothwell, William J. & H.C. Kazans, *Planning & Managing Human Resources ; Strategic Planning for Personnel Management (2nd edition)*, (Mumbai : Jaico Publishing House, 2007), hal.106

³¹ Fathoni, *Opcit.*, hal. 160

Tujuan Promosi:

1. Meningkatkan Moral Kerja
2. Meningkatkan Disiplin Kerja
3. Terwujudnya Iklim Organisasi yang Menggairahkan
4. Meningkatnya Produktivitas Kerja.³²

Promosi sebagai langkah pembinaan karir harus dilakukan oleh semua hierarki organisasi. Dengan demikian promosi dianggap sebagai kegiatan yang spontanitas karena merupakan ganjaran atas prestasi sementara pegawai yang bersangkutan.³³

Promosi merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai untuk memangku tanggung jawab yang lebih besar, berupa kenaikan tingkatan atau jabatan. Promosi sendiri bisa merupakan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, perpindahan lingkungan kerja yang lebih baik walaupun setingkat saja karena kompleksitas kerja, dan perberian penghargaan lainnya.

Kenaikan pangkat merupakan promosi yang terjadi pada pegawai negeri. Kenaikan pangkat merupakan hak setiap pegawai negeri, selain itu juga merupakan penghargaan yang diberikan atas jasa pengabdian pegawai negeri kepada negara dan atas peningkatan kemampuan pegawai negeri, hal ini diberikan untuk memberi dorongan kepada pegawai negeri sipil untuk meningkatkan pengabdian dan kemampuannya. Kenaikan pangkat adalah sebuah penghargaan dan setiap penghargaan baru ada nilainya jika diberikan kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang tepat juga.

³² Sastrohadiwiryo, *Opcit.*, hal. 263

³³ *Ibid.*, hal.259

Kenaikan Pangkat adalah dimana seorang pegawai negeri mengalami kenaikan tingkat dalam pangkatnya, dari pangkat yang lebih rendah kepangkat yang lebih tinggi.³⁴ Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, oleh sebab itu pegawai negeri diangkat dalam pangkat tertentu.³⁵

Kenaikan pangkat reguler adalah kenaikan pangkat sebagai penghargaan untuk diberikan kepada pegawai negeri yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan tanpa terikat pada jabatan tertentu sehingga menjadi hak pegawai negeri untuk mendapatkan kenaikan pangkat regular ini. Sedangkan kenaikan pangkat pilihan adalah kenaikan pangkat yang diberikan lebih karena kepercayaan dan penghargaan kepada pegawai negeri atas prestasi kerjanya yang tinggi dan bukan merupakan hak setiap pegawai negeri. Penyesuaian ijazah merupakan salah satu jenis kenaikan pangkat pilihan yang terdapat dalam sistem karir pegawai negeri di Indonesia.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan penjelasan secara teknis mengenai metode-metode yang digunakan dalam suatu penelitian.³⁶ Sebuah penelitian adalah mutlak untuk mengikuti pedoman-pedoman penulisan ilmiah. Penelitian harus objektif, faktual, sistematis dan memiliki metode penelitian

³⁴ “Kenaikan Pangkat”, www.bkn.go.id/mgmpns/kp_pns.htm, diunduh jumat, 27 juni 2008

³⁵ *Ibid.*,

³⁶ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1990), hal. 2

yang jelas. Bailey menyatakan bahwa metodologi merupakan filosofi dari suatu penelitian.³⁷ Hal senada dinyatakan oleh Irawan yang menyatakan metodologi sebagai totalitas cara ilmiah untuk menemukan kebenaran ilmiah. Hal tersebut merupakan landasan bagi peneliti, tentang bagaimana penelitian ini dilakukan, mulai dari pemendaran masalah, analisis, sampai mendapatkan suatu simpulan yang ilmiah.³⁸

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.³⁹

Pendekatan penelitian merupakan suatu cara bagaimana kita melihat dan mempelajari gejala atau realitas sosial. Moleong memberikan definisi tentang penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam

³⁷ Kenneth D. Bailey, *Method of Social Research fourth edition*, (New York: The Free Press, 1994), hal. 34.

³⁸ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Depok: Departmen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal 147.

³⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2007), hal. 6.

bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁴⁰

Pengertian lain yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri.⁴¹

Sedangkan penelitian kuantitatif memiliki ciri-ciri utama sebagai berikut :

- Permasalahan penelitian terbatas dan sempit
- Mengikuti pola berpikir deduktif
- Mempercayai angka (statistika atau matematika) sebagai instrumen untuk menjelaskan kebenaran.
- Membangun validitas internal dan validitas eksternal sebaik mungkin.⁴²

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan lebih menekankan pada prosedur analisis data seperti wawancara dengan informan, kajian terhadap berbagai bahan tertulis seperti data kepegawaian, dokumen, buku, dll.⁴³ Melalui pendekatan ini peneliti berupaya untuk meneliti secara intensif tanpa adanya pembatasan pengukuran. Pendekatan ini digunakan karena sangat dimungkinkan untuk memperoleh informasi-informasi yang baru.

2. Jenis/Tipe Penelitian

Berdasarkan penggunaan waktunya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian studi kasus karena berusaha untuk mengidentifikasi bagaimana

⁴⁰ *Ibid.*,

⁴¹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal.81.

⁴² *Ibid*, hal. 104.

⁴³ *Ibid*, hal 70.

proses yang terjadi dalam suatu lembaga dengan fokus pada satu kasus (*single site case study*).⁴⁴ Berdasarkan tujuan penelitian, jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas.⁴⁵ Namun jika merujuk Creswell, maka penelitian ini bersifat *case study*, yaitu penelitian yang menitikberatkan pada studi kasus di tempat tertentu dengan fenomena tertentu.

*Case studies, in which the researcher explores a single entity or phenomenon ("the case") bounded by time and activity (a program, event, process, institution, or social group) and collects detailed information by using a variety of data collection procedures during a sustained period of time.*⁴⁶

Selanjutnya, berdasarkan manfaatnya penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni. Penelitian murni adalah penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Lamanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri.⁴⁷ Penelitian ini merupakan penelitian murni dikarenakan dilakukan atas pemenuhan keinginan dan kebutuhan peneliti sehingga peneliti bebas menentukan tema penelitian yang akan diteliti.

⁴⁴ *Ibid*, hal 57.

⁴⁵ Lina M. Jannah dan Bambang Prasteyo, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005), hal 42

⁴⁶ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, (London: Sage Publications, 1994), 12.

⁴⁷ *Ibid*, hal. 38.

Dan berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini adalah penelitian lapangan dimana instrumen yang digunakan berisi tentang pedoman wawancara.⁴⁸ Selain itu, peneliti akan terjun langsung dalam kasus yang diteliti, dengan mengamati panitia secara langsung saat peneliti magang pada site penelitian.

3. Metode dan Strategi Penelitian

Metode adalah cara ilmiah untuk meneliti.⁴⁹ Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam, observasi partisipasi, *focus group discussion*, dan analisis dokumen.⁵⁰ Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara studi lapangan melalui wawancara mendalam. Wawancara mendalam ini merupakan wawancara yang tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi secara langsung dari sejumlah informan. Dalam melakukan wawancara mendalam, peneliti mempersiapkan terlebih dulu pedoman wawancara yakni pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada informan terkait dengan tema penelitian.⁵¹ Selain itu, untuk mendukung informasi-informasi yang berasal dari wawancara mendalam, peneliti melakukan studi kepustakaan (bahan-bahan kepustakaan) seperti buku, dokumen instansi tempat

⁴⁸ *Ibid*, hal. 49.

⁴⁹ Irawan, *Opcit.*, hal 65.

⁵⁰ Farouk Muhammad dan H. Djaali, *Metodologi Penelitian Sosial Edisi Revisi*, (Jakarta: PTIK Press & Restu Agung, 2005), hal. 89.

⁵¹ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 70.

penelitian, laporan kegiatan obyek penelitian, dan dokumentasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

Menurut Neuman data kualitatif adalah bersifat empiris, Data tersebut dapat berupa dokumentasi dari kejadian-kejadian nyata, rekaman dari pembicaraan orang-orang baik kata-kata yang digunakan, mimik, serta intonasi, mengamati perilaku yang spesifik, dan kesan-kesan visual.⁵² Pendapat yang senada diungkapkan oleh Patton yang membagi data kualitatif menjadi tiga bentuk, yaitu *interviews* (wawancara), *observations* (pengamatan), dan *documents* (dokumen).⁵³

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu:

- a. Data primer diperoleh secara langsung dari informan penelitian dengan teknik wawancara langsung. Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara.
- b. Data sekunder diperoleh dari data kepustakaan dengan mempelajari buku-buku, literatur, majalah, surat kabar, peraturan perundang-undangan serta dokumen-dokumen pemerintah yang terkait dengan permasalahan penelitian.

Dari dua macam teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi lapangan dan studi literatur. Peneliti berusaha untuk melakukan penelitian lapangan guna mengumpulkan data-data

⁵² Neuman, William Lawrence, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th Edition, USA: Allyn & Bacon, 2000, hal. 146.

⁵³ Patton, Michael Quinn, *Qualitative Research and Evaluation Methods*, USA: Sage Publications Inc., 2002, hal.4.

mengenai proses ujian penyesuaian ijazah pada Setjen Depkumham pada tahun 2006-2007. Semua proses ini dilakukan melalui wawancara terhadap beberapa informan terkait dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Dalam melakukan studi literatur peneliti berusaha untuk memperoleh gambaran yang jelas, komprehensif mengenai proses ujian penyesuaian ijazah pada Setjen Depkumham pada tahun 2006-2007.

4. Hipotesis Kerja

Hipotesis adalah dugaan (jawaban) sementara peneliti terhadap pertanyaan penelitiannya sendiri. Dalam penelitian kualitatif hipotesis tidak diuji tetapi diusulkan sebagai satu panduan dalam proses analisis data dan terus-menerus disesuaikan dengan data lapangan.⁵⁴ Dalam penelitian ini, hipotesis yang dibuat oleh penulis adalah bahwa pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah dalam Setjen Depkumham dilaksanakan untuk sarana kenaikan pegawai negeri di dalamnya. Pelaksanaan penyesuaian ijazah sudah berjalan dengan prosedur yang ada dengan lewat perbaikan dari pelaksanaan dari tahun-tahun sebelumnya.

5. Narasumber/informan dan Pedoman Wawancara

Dalam penelitian ini, narasumber/informan adalah beberapa pihak yang peneliti anggap mempunyai kompetensi untuk menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan tema penelitian. Sedangkan pedoman wawancara

⁵⁴ *Ibid*, hal. 44.

merupakan panduan peneliti dalam melakukan wawancara mendalam. Pedoman wawancara ini kemungkinan akan berubah seiring dengan situasi dan kondisi di tempat penelitian.

Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Ismoyoto Nugroho, SH, M.Si sebagai salah satu pembuat prosedur penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham. Kasubag Penyaringan Pegawai Drs. Prayitno dan staf bagian pengembangan pegawai Setjen Depkumham pengembangan pegawai Setjen Depkumham Yudi Setiawan, S.H sebagai panitia pelaksanaan penyesuaian ijazah pada Setjen Depkumham. Serta pegawai yang mengikuti penyesuaian ijazah Herianto, S.H Informan diwawancarai untuk mengetahui tentang proses ujian penyesuaian ijazah pada Setjen Depkumham pada tahun anggaran 2006-2007.

6. Proses Penelitian

Dalam prosesnya penelitian kualitatif mempunyai lima fase, yaitu penentuan fokus masalah, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi, analisis temuan, dan pengambilan kesimpulan.⁵⁵ Dalam penelitian ini penentuan fokus masalah dimulai dari pengumpulan informasi atas permasalahan yang akan diteliti.

Selanjutnya pada fase pengembangan kerangka teori peneliti mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang terkait dengan tema penelitian. Pada fase penentuan metodologi, peneliti melihat metode apa

⁵⁵ *Ibid*, hal. 20.

yang cocok bagi penelitian ini, sehingga hasil analisis dari penelitian ini bisa maksimal. Kemudian dalam fase analisis temuan atau data, peneliti berusaha mengidentifikasi dan mengkategorisasi data yang ada, menganalisis informasi–informasi yang diperoleh dari informan dan menganalisis konsep–konsep yang ada pada kerangka pemikiran. Dan pada fase terakhir, yaitu fase pengambilan kesimpulan, peneliti menghasilkan hasil analisis dan rekomendasi.

7. Penentuan *site* penelitian

Site penelitian ini dilakukan di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pemilihan tempat ini didasarkan karena merupakan salah satu organisasi pemerintah yang pertama melakukan penyesuaian ijazah dan yang berhasil melakukan perbaikan dalam pelaksanaan programnya.

8. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini diperlukan karena dalam penelitian hendaklah masih dalam kemampuan peneliti (*manageable problems*). Artinya, jangan meneliti yang berada di luar kemampuan kita, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, ketersediaan dana, waktu, tenaga dan sebagainya.⁵⁶ Penelitian ini memiliki batasan dalam pelaksanaannya yaitu menganalisis pelaksanaan penyesuaian ijazah sebagai sarana kenaikan pangkat.

⁵⁶ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hal. 24-25.

BAB III

**GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN PENYESUAIAN IJAZAH
PADA SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN HUKUM DAN
HAK ASASI MANUSIA**

A. Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

Organisasi

Organisasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari 11 unit yang mempunyai tugas yang berbeda-beda, yakni:

1. Sekretariat Jenderal
2. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan
3. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum
4. Direktorat Jenderal Pemasarakatan
5. Direktorat Jenderal Imigrasi
6. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
7. Inspektorat Jenderal
8. Direktorat Jenderal Perlindungan HAM
9. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM
10. Badan Pembinaan Hukum Nasional
11. Staf Ahli

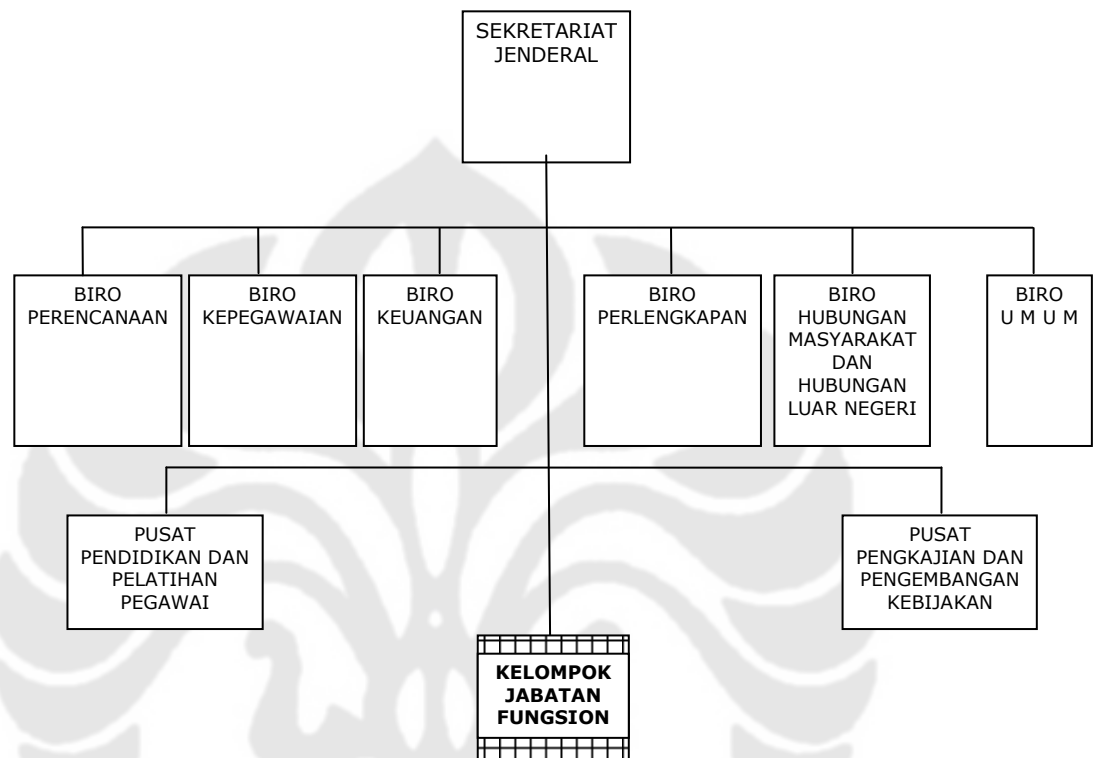
Tugas unit-unit utama Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai berikut :

1. Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan dukungan administrasi Departemen
2. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang Peraturan Perundang-Undangan
3. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang Administrasi Hukum Umum
4. Direktorat Jenderal Pemasyrakatan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang

Struktur organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat dilihat pada halaman 39.

Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak

Asasi Manusia



Gambar III.1

STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

Sumber : www.depkumham.go.id, diunduh pada 30 Juni 2008 pukul 8.00

B. Profil Biro Kepegawaian

Biro Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan sistem manajemen sumber daya manusia serta pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkungan departemen.

Dalam melaksanakan tugas, Biro Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- Penyiapan penyusunan rencana formasi dan analisis kebutuhan pegawai
- Penyiapan peraturan di bidang kepegawaian
- Pelaksanaan urusan penyelesaian pelanggaran disiplin pegawai
- Pelaksanaan urusan kepangkatan, pengangkatan dan pemindahan dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional
- Analisis kebutuhan diklat, penyusunan pola pengembangan karir dan penilaian jabatan serta pengembangan pegawai
- Pelaksanaan urusan pemberhentian dan pemensiunan
- Pengembangan dan pemeliharaan basis data dan informasi kepegawaian, penataan tata naskah dokumen kepegawaian, serta pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan
- Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro.

Biro Kepegawaian terdiri dari 4 (empat) bagian, yakni: Bagian Perencanaan Kepegawaian, Bagian Pengembangan Pegawai, Bagian Mutasi Kepegawaian, dan Bagian Umum Kepegawaian, yang masing-masing mempunyai rincian tugas tersendiri.

1. Bagian Perencanaan Kepegawaian

Bagian Perencanaan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana formasi, pengadaan, pengangkatan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil, administrasi jabatan fungsional, urusan disiplin

pegawai serta penyiapan peraturan kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas, bagian perencanaan kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- Penyusunan rencana formasi dan analisis kebutuhan pegawai, pengadaan, penempatan pegawai dan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil
- Pelaksanaan administrasi pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dan kenaikan dalam jabatan fungsional
- Penyiapan bahan peraturan bidang kepegawaian dan urusan penyelesaian hukum dan peningkatan disiplin pegawai.

2. Bagian Pengembangan Pegawai

Bagian Pengembangan pegawai mempunyai tugas melaksanakan urusan penyaringan, pengangkatan, pemindahan pegawai dalam jabatan struktural, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, serta penyusunan program, informasi dan analisis pengembangan karir pegawai. Dalam melaksanakan tugas, Bagian Pengembangan Pegawai menyelenggarakan fungsi:

- Analisis penyaringan, pengangkatan, pemindahan pegawai dalam jabatan struktural dan penyusunan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK)
- Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai
- Penyusunan program pengembangan pegawai, informasi dan analisis pengembangan karir pegawai.

3. Bagian Mutasi Kepegawaian

Bagian Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepangkatan, dan pelaksanaan administrasi mutasi kepegawaian serta administrasi pemberhentian dan pemensiunan pegawai. Dalam melaksanakan tugas, bagian mutasi kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- Pelaksanaan urusan administrasi kepangkatan
- Pelaksanaan urusan administrasi mutasi kepegawaian lainnya
- Pelaksanaan urusan pemberhentian dan pemensiunan pegawai.

4. Bagian Umum Kepegawaian

Bagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan pengembangan dan pemeliharaan *database* kepegawaian dan penataan tata naskah pegawai, evaluasi dan penyusunan laporan kepegawaian ketatausahaan dan rumah tangga biro. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, bagian umum kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- Pelaksanaan, pengembangan dan pemeliharaan *database* kepegawaian serta penyusunan dan pemeliharaan tata naskah pegawai
- Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan kepegawaian
- Pelaksanaan urusan ketatausahaan dan rumah tangga biro.

C. Sejarah Perundangan-Undangan Penyesuaian Ijazah

Penyesuaian ijazah sebagai salah satu kenaikan pangkat pilihan pada awalnya tidak tercantum dalam Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam Undang-Undang tersebut memang sudah dikatakan ada kenaikan pangkat pilihan sebagai jenis lain dari kenaikan pangkat pegawai negeri di Indonesia selain kenaikan pangkat reguler yang biasa di dapat oleh pegawai negeri di Indonesia. Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada pegawai negeri di Indonesia karena kemungkinan yang kecil untuk mencapai pangkat tertinggi yang dapat dimiliki oleh pegawai negeri di Indonesia lewat kenaikan pangkat reguler. Adapun kenaikan pangkat pilihan hanya diberikan kepada pegawai negeri yang akan menduduki suatu jabatan dan telah melalui pelatihan untuk memenuhi kompetensi untuk menduduki suatu jabatan tersebut.

Dalam setiap organisasi yang sehat, semakin tinggi pangkat, maka semakin terbatas jumlahnya, oleh sebab itu pegawai negeri yang mempunyai kesempatan untuk mencapai pangkat tertinggi itu semakin terbatas pula. Kenaikan pangkat pilihan diberikan sebagai kesempatan untuk mendapatkan pangkat tertinggi tersebut. Untuk mendapatkan kenaikan pangkat pilihan, di samping harus dipenuhi syarat-syarat umum, harus pula didasarkan atas jabatan yang dipangku oleh pegawai negeri yang bersangkutan. Pegawai negeri yang ditugaskan untuk mengikuti pendidikan atau latihan jabatan, dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, pegawai negeri tersebut

dianggap menduduki jabatan yang dipangkunya, sebelum mengikuti pendidikan atau latihan jabatan tersebut.

Adanya desakan dari masyarakat di kemudian hari setelah terjadinya reformasi untuk meningkatkan kualitas pegawai negeri maka pemerintah bereaksi dengan mengeluarkan Undang-Undang baru yang lebih sesuai dengan keadaan organisasi pemerintahan pada saat itu. Dalam Undang-Undang yang baru ini kemudian terdapat beberapa jenis kenaikan pangkat pilihan yang baru yang salah satunya kenaikan pangkat lewat penyesuaian ijazah.

Pada Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 semakin jelas penghargaan terhadap pendidikan formal seorang pegawai negeri. Karena dalam Peraturan Pemerintah pertama tentang kepangkatan pegawai negeri di Indonesia sudah tercantum penyesuaian ijazah sebagai salah satu dari kenaikan pangkat pilihan. Hal yang dimaksud adalah dengan memperoleh dalam ketentuan ini, termasuk bagi Pegawai Negeri yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah yang diperoleh sebelum yang bersangkutan diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.

Penyempurnaan peraturan kenaikan pangkat kemudian tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil dan disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, dimana

mempertegas keberadaan penyesuaian ijazah sebagai salah satu kenaikan pangkat pilihan yang dapat ditempuh oleh pegawai negeri di Indonesia.

Penyempurnaan terakhir ini kemudian menjadi dasar pelaksanaan penyesuaian ijazah yang dimulai dari tahun 2005 pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

D. Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah di Sekretariat Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

Tahapan-tahapan pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah di sekretariat Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai berikut :

1. Permintaan Peserta

- Permintaan nama-nama calon peserta dilakukan secara terkoordinasi oleh panitia pelaksana yang dikirim kepada pimpinan unit-unit Pusat dan Kantor Wilayah diseluruh Indonesia.
- Unit-unit Pusat dan Kantor Wilayah mengirimkan nama-nama calon peserta dan persyaratannya kepada panitia ujian penyesuaian ijazah dalam hal ini adalah Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

2. Seleksi Peserta

- Panitia pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah menyeleksi persyaratan yang diajukan oleh calon peserta yang selanjutnya disebut dengan seleksi administrasi terhadap para calon peserta serta menyusun nama-nama calon peserta yang lulus seleksi administrasi.
- Menyampaikan nama-nama calon peserta yang lulus seleksi administrasi sekaligus memberikan nomor ujian peserta, memberitahukan materi ujian serta bahan-bahan yang akan diujikan, memberitahukan jadwal ujian dan tata tertib pelaksanaan ujian serta syarat-syarat lainnya kepada pimpinan unit masing-masing untuk diteruskan kepada para peserta.
- Ujian penyesuaian ijazah diselenggarakan oleh panitia ujian penyesuaian ijazah pada bulan Juni setiap tahunnya untuk unit Pusat dan Kantor Wilayah D.K.I. Jakarta serta pada unit Kantor-Kantor Wilayah di daerah lainnya secara serentak dilaksanakan di seluruh Indonesia.
- Pemantauan dan pengawasan serta pengiriman soal dilaksanakan oleh panitia ujian penyesuaian ijazah yang terdiri dari para Kepala Bagian pada Biro Kepegawaian

dan para staf dari Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia.

- Koreksi ujian dan makalah dilakukan sepenuhnya oleh panitia ujian penyesuaian ijazah dibantu tim khusus yang independen kemudian dengan mengadakan rapat penentuan kelulusan peserta.

3. Pengumuman Hasil Seleksi

Pengumuman hasil seleksi dilakukan secara terbuka dengan memberitahukan kepada pimpinan unit masing-masing.

Prosedur keikutsertaan ujian penyesuaian ijazah bagi pegawai negeri di Setjen Depkumham terdiri dari persyaratan yang ada dalam Perundang-undangan dan syarat khusus yang dibuat oleh bagian pengembangan pegawai Setjen Depkumham :

Kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah menurut Undang-Undang 12 tahun 2002, dapat diberikan apabila :

- a. diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan Ijazah yang diperoleh
- b. sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir

- c. setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir
- d. memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu
- e. lulusan ujian penyesuaian kenaikan pangkat

Persyaratan administratif tambahan yang dikeluarkan lewat Surat

Keputusan Menteri Hukum dan HAM nomor sek.2.KP.05.01-29 :

- A. *Foto copy* ijazah yang telah dilegalisir oleh pejabat yang berwenang
- B. Surat keputusan Kenaikan Pangkat terakhir
- C. Pas photo berwarna dengan berlatar belakang merah ukuran 3x4 sebanyak 3 lembar
- D. Karya Tulis dengan judul sesuai bidang pekerjaan masing-masing dan diketik 2 spasi dikerta kuarto dengan batas minimal 10 hal bagi sarjana (S1) dan minimal 20 hal bagi magister (S2)
- E. *Foto copy* DP3 dua tahun terakhir
- F. Surat ijin belajar dari pimpinan

Bahan tersebut di masukkan kedalam map Snelhelter

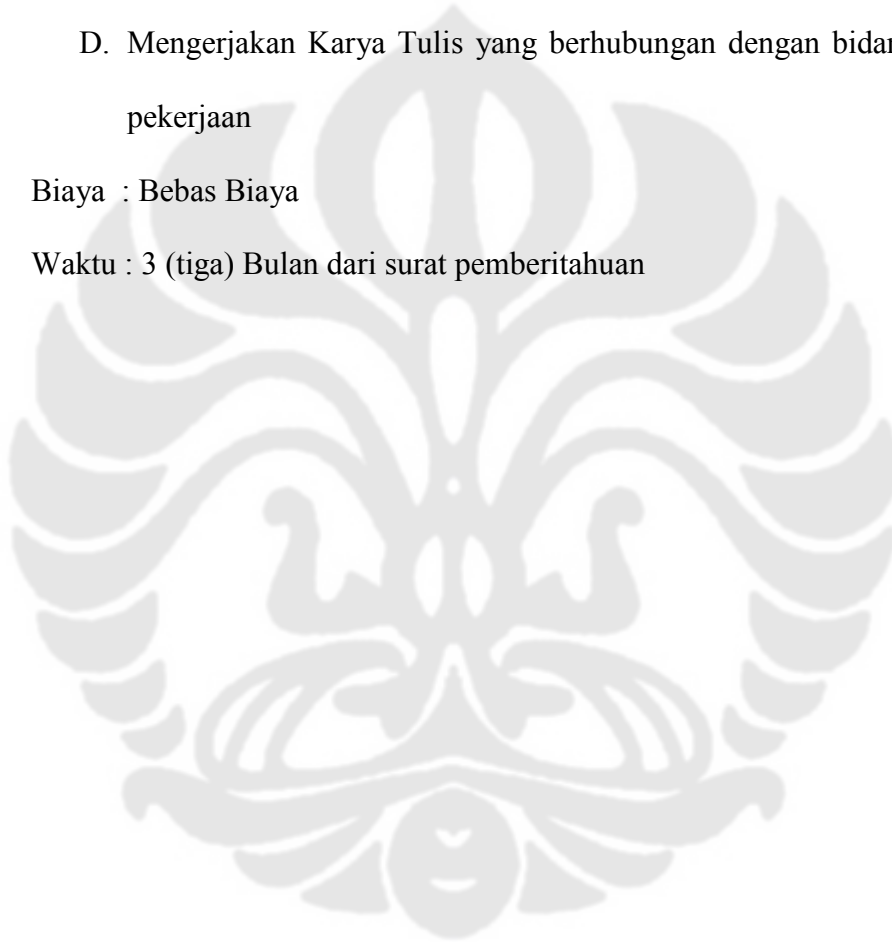
- Golongan II Warna Kuning
- Golongan III Warna Merah

Prosedur teknis :

- A. Memiliki ijazah yang relevan antara bidang tugas dengan ijazah dari program bidang studi
- B. Telah 2 (dua) tahun menjadi pegawai negeri
- C. Mengikuti pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah
- D. Mengerjakan Karya Tulis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan

Biaya : Bebas Biaya

Waktu : 3 (tiga) Bulan dari surat pemberitahuan



BAB IV
ANALISIS PENYESUAIAN IJAZAH SEBAGAI SARANA
KENAIKAN PANGKAT

A. Prosedur Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada pegawai negeri atas kesetiaannya kepada negara dan untuk usahanya dalam meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Di Indonesia kenaikan pangkat pada pegawai negeri ada lima yakni kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat prajurit wajib, kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian.

Salah satu kenaikan pangkat pilihan adalah kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah. Kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah memiliki keunikan tersendiri, yakni sebagai satu-satunya kenaikan pangkat yang memungkinkan seorang pegawai negeri di Indonesia mendapatkan kenaikan pangkat lebih dari satu tingkat kepangkatan dalam sekali kenaikan pangkat. Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah pada instansi pemerintahan di Indonesia dilatarbelakangi oleh keluarnya Peraturan Pemerintah nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Penyesuaian ijazah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, mempunyai persyaratan :

- a. diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh
- b. sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir
- c. setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir
- d. memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu
- e. lulus ujian penyesuaian kenaikan pangkat

Untuk mewujudkan hal-hal di atas maka sebagai salah satu instansi yang ada di pemerintahan Indonesia, Depkumham melaksanakan kenaikan pangkat pilihan lewat ujian penyesuaian ijazah. Dengan adanya persyaratan umum yang telah diatur oleh Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah serta tidak disertakannya persyaratan administrasi dan teknis pelaksanaan dalam Undang-Undang, maka setiap instansi pemerintah mendapatkan kebebasan untuk membuat prosedur pelaksanaan penyesuaian ijazah ini. Prosedur tambahan ini merupakan hasil rapat pejabat-pejabat di dalam tiap-tiap instansi.

Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Setjen Depkumham) kemudian membuat prosedur sendiri dengan beberapa tambahan persyaratan administratif dan prosedur teknis untuk dilalui pegawainya yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Prosedur itu dikeluarkan setelah melewati rapat yang diikuti oleh semua pejabat eselon satu dan eselon dua serta kepala bagian pengembangan pegawai selalu pemimpin bagian yang melaksanakan kegiatan ujian penyesuaian ijazah di Depkumham. Hal ini merupakan pernyataan dari Kepala Bagian Pengembangan Pegawai sebagai informan, yaitu :

Jadi untuk mengatur prosedur pelaksanaan, semua eselon satu dan eselon dua serta saya sebagai bagian yang melaksanakan penyesuaian ini berkumpul untuk merapatkan bagaimana prosedur itu. Tentu prosedur itu tidak asal dibuat. Kami dibantu oleh konsultan dari kalangan profesional untuk membuat prosedur ini. Prosedur ini kemudian dituangkan lewat Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM.⁵⁷

Pelaksanaan kegiatan penyesuaian ijazah ini, setiap tahunnya Setjen Depkumham membentuk Panitia Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) yang mempunyai tugas melaksanakan seleksi administratif bagi para pegawai negeri di Depkumham yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Hal ini ditetapkan oleh Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Bagian pengembangan pegawai biro kepegawaian Setjen Depkumham adalah bagian yang

⁵⁷ Wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Setjen Depkumham, Jumat, 27 Juni 2008

bertanggung jawab dengan pelaksanaan penyesuaian ijazah ini di tingkat Setjen dan juga di tingkat nasional.

Pelaksanaan kegiatan penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham, prosedur penyesuaian ijazah yang harus dilalui oleh seorang pegawai negeri yang ingin mendapatkan kenaikan pangkat pilihan ini ada dua prosedur. Prosedur ini sendiri diatur dalam Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Pegawai negeri di Setjen Depkumham yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah harus melewati prosedur administratif dan prosedur teknis. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan panitia pelaksanaan penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham :

secara garis besar sih peserta harus melewati syarat administratif dan teknis. Kalo administratif ya harus menyerahkan dokumen kelengkapan peserta supaya bisa mendapat kenaikan pangkat ini. Nah kalo teknisnya y ikut ujian, ngumpulin karya tulis terus udah tinggal nunggu hasil deh lulus apa coba lagi tahun depan.⁵⁸

Prosedur administratif adalah syarat-syarat kelengkapan yang harus dipenuhi pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Syarat-syarat administratif berupa surat-surat yang mendukung pegawai untuk bisa mendapatkan penyesuaian ijazah. Sedangkan prosedur teknis adalah tahapan-tahapan yang harus dijalankan pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah. Prosedur teknis yang harus dijalankan untuk mendapatkan penyesuaian ijazah mengikuti ujian tertulis yang diadakan serentak diseluruh Indonesia dan dinyatakan lulus dalam ujian

⁵⁸ Wawancara dengan panitia pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah, Jumat, 27 Juni 2008

penyesuaian ijazah tersebut serta mengerjakan karya tulis yang temanya berhubungan dengan pekerjaan yang pegawai negeri tersebut jalani. Setelah semua prosedur ini dilaksanakan oleh pegawai negeri barulah berhak untuk mendapatkan kenaikan pangkat pilihan ini.

Prosedur administratif

Persyaratan administratif yang harus pegawai negeri kumpulkan dalam mengambil penyesuaian ijazah :

- A. *Foto copy* ijazah yang telah dilegalisir oleh pejabat yang berwenang
- B. Surat keputusan Kenaikan Pangkat terakhir
- C. Pas photo berwarna dengan berlatar belakang merah ukuran 3x4 sebanyak 3 lembar
- D. Karya Tulis dengan judul sesuai bidang pekerjaan masing-masing dan diketik 2 spasi dikerta kuarto dengan batas minimal 10 hal bagi sarjana (S1) dan minimal 20 hal bagi magister (S2)
- E. *Foto copy* DP3 dua tahun terakhir
- F. Surat ijin belajar dari pimpinan

Bahan tersebut di masukan kedalam map Snelhelter

- Gologan II Warna Kuning
- Golongan III Warna Merah

Dalam persyaratan diatas, *foto copy* ijazah pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah harus dikirimkan dengan *foto copy* yang jelas beserta legalisirnya (legalisir harus asli dengan cap basah). Jika ada keraguan akan keaslinya ijazah yang dikirim maka Bagian Pengembangan Pegawai berhak meminta ijazah asli pegawai negeri yang mengajukan permohonan tersebut. Kemudian surat keputusan Kenaikan Pangkat Terakhir dibutuhkan untuk melihat pangkat pegawai saat ini dan berapa lama pegawai tersebut telah berada di tingkatan pangkat tersebut karena jika masih tahun-tahun awal menjadi pegawai negeri belum diperbolehkan mengikuti penyesuaian ijazah ini. Karya Tulis dimaksudkan sebagai pencetus ide seorang pegawai untuk membuat unit kerjanya menjadi lebih baik dalam mencapai tujuannya. Karya Tulis juga harus diserahkan sebelum pelaksana ujian penyesuaian ijazah atau selambat-lambat saat ujian penyesuaian ijazah jika tidak akan mengurangi penilaian kelulusan ijazah pegawai yang mengikuti penyesuaian ijazah. Pas foto diperlukan untuk dipasang pada surat kelulusan dan *foto copy* DP3 untuk memperlihatkan bahwa pegawai tersebut berkelakuan baik dalam melakukan pekerjaannya. Surat izin belajar diperlukan untuk membuktikan bahwa pegawai itu telah benar-benar menempuh pendidikan di Universitas dan diketahui oleh atasan yang bersangkutan. Semua ini dapat mengurangi nilai kelulusan seorang pegawai negeri yang ingin mendapatkan penyesuaian ijazah jika salah satu dari prosedur ini tidak dipenuhi. Pengurangan nilai di prosedur administratif ini dapat membuat pegawai negeri tersebut gagal dalam mendapatkan

penyesuaian ijazah walau pegawai negeri tersebut kemudian menjalankan semua prosedur teknis yang ada.

Prosedur teknis

Persyaratan teknis dalam penyesuaian ijazah yang diatur Setjen Depkumham secara umum peserta harus :

- A. Memiliki ijazah yang relevan antara bidang tugas dengan ijazah dari program bidang studi
- B. Telah 2 (dua) tahun menjadi pegawai negeri
- C. Mengikuti pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah
- D. Mengerjakan Karya Tulis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan

Ijazah baru yang diperoleh pegawai negeri untuk mengikuti penyesuaian ijazah ini, gelarnya harus relevan dengan bidang pekerjaannya karena pendidikan yang diraihinya diharapkan akan dapat membantu pegawai tersebut dalam bekerja. Pegawai negeri di Setjen Depkumham yang telah dua tahun menjadi pegawai negeri baru dapat mengikuti penyesuaian ijazah karena setelah dia resmi mendapat SK penerimaannya. Kemudian teknis disini adalah jelas peserta harus mengikuti pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah dan mengerjakan karya tulis yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Maksud diadakannya ujian penyesuaian ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) oleh Setjen Depkumham ini adalah agar tercapai Pegawai Negeri yang berkualitas, dan diharapkan bertujuan untuk :

- a. Mewujudkan selektifitas secara obyektif dalam hal penentuan kenaikan pangkat penyesuaian ijazah
- b. Meningkatkan pengetahuan dibidang kepegawaian dan bidang lain pada umumnya dan pengetahuan substansi pada khususnya serta diharapkan dapat meningkatkan sikap dan perilaku untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri
- c. Memantapkan sikap sebagai calon Penata Muda (III/a) atau Penata Tingkat I (III/b) yang berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat

Disamping hal-hal di atas, yang menjadi sasaran utama diadakannya ujian penyesuaian ijazah ini adalah agar terwujud pegawai negeri yang memiliki kompetensi sebagai calon pejabat pada Depkumham yang berkualitas.

Sebelum dilaksanakannya penyesuaian ijazah dijalankan maka Setjen Depkumham terlebih dahulu membentuk kepanitiaan untuk mengurus jalannya pelaksanaan penyesuaian ijazah ini. Susunan Kepanitiaan Ujian

Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) di Setjen Depkumham terdiri dari :

1. Ketua merangkap anggota :

Kepala Biro Kepegawaian disini memiliki tanggung jawab untuk melaporkan secara langsung hasil dari pelaksanaan penyesuaian ijazah ini kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia.

2. Sekretaris merangkap anggota :

Kepala Bagian Pengembangan Pegawai yang memiliki wewenang tertinggi dalam pelaksanaan penyesuaian ijazah.

3. Panitia :

Semua Kepala Sub Bagian dan Staf Bagian Pengembangan Pegawai Depkumham ditambah dengan Kepala Sub Bagian atau Staf Bagian Depkumham lainnya yang turut menunjang penyelenggaraan penyesuaian ijazah ini.

4. Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) :

Sebuah tim independen yang berasal dari kalangan akademisi yang juga merupakan konsultan dalam pelaksanaan penyesuaian ijazah ini.

Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) Kepemimpinan bertugas untuk:

- a. Menyiapkan soal ujian, membuat jadwal serta menentukan tempat ujian

- b. Menyusun pedoman dan petunjuk pelaksanaan
- c. Melaksanakan ujian
- d. Melakukan pemeriksaan dan penilaian serta menentukan kelulusan

Sedangkan panitia pelaksanaan penyesuaian ijazah mempunyai tugas dalam hal :

- a. Menyiapkan calon peserta ujian
- b. Melakukan seleksi administrasi
- c. Mempersiapkan penyelenggaraan
- d. Mendampingi Tim dalam pengawasan ujian
- e. Menyampaikan pengumuman kelulusan kepada pegawai yang melaksanakan penyesuaian ijazah
- f. Menyiapkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah

Sebelum pelaksanaan ujian penyesuaian ini, terlebih dahulu diawali dengan berbagai persiapan sebagai berikut :

1. Permintaan Peserta oleh bagian pengembangan pegawai
 - a. Permintaan nama-nama calon peserta dilakukan secara terkoordinasi kepada pimpinan unit-unit Pusat dan Kantor Wilayah diseluruh Indonesia.

- b. Unit-unit Pusat dan Kantor Wilayah mengirimkan nama-nama calon peserta dan persyaratannya kepada panitia ujian penyesuaian ijazah dalam hal ini adalah Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia

2. Seleksi Peserta

- a. Panitia Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) menyeleksi persyaratan dan kelengkapan yang disebut dengan seleksi administrasi terhadap para calon peserta serta menyusun nama-nama calon peserta yang lulus dalam seleksi administrasi.
- b. Menyampaikan nama-nama peserta yang lulus seleksi administrasi sekaligus memberikan nomor ujian peserta, memberitahukan materi ujian serta bahan-bahannya, memberitahukan jadwal ujian dan tata tertib serta syarat-syarat lainnya kepada pimpinan unit masing-masing untuk diteruskan kepada para peserta.
- c. Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) setiap tahunnya diselenggarakan oleh Panitia Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) pada bulan Juni secara serentak diseluruh Indonesia.

- d. Pengawasan ujian dilaksanakan oleh Panitia Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) yang terdiri dari para Sekretaris Unit Eselon I, Kepala Biro Kepegawaian, Kepala Pusdiklat Pegawai, Kepala Puslitbang, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian dan Kepala Bagian Umum Pusdiklat Pegawai serta Staf Sekretariat Ujian Penyesuaian Ijazah.
- f. Koreksi ujian dilakukan sepenuhnya oleh Panitia Ujian Penyesuaian Ijazah Sarjana (S1) dan Magister (S2) dengan mengadakan rapat penentuan kelulusan.

3. Pengumuman Hasil Seleksi

Pengumuman hasil ujian penyesuaian ini dilakukan secara transparan dengan memberitahukan kepada pimpinan unit masing-masing untuk diteruskan kepada yang bersangkutan.

Disamping pengumuman, kelulusan juga dinyatakan dalam sebuah sertifikat yang tertera predikat yang dicapai dalam ujian penyesuaian ijazah yang dinamakan dengan Surat Tanda Lulus Ujian Penyesuaian Ijazah (STLUPI) untuk dapat dipergunakan sebagai salah satu persyaratan kenaikan pangkat penyesuaian ijazah sesuai dengan bunyi pasal 18 ayat (2) huruf e Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.

Berikut rincian waktu mulai dari persiapan hingga pelaporan :

Tabel IV.1

JADWAL PELAKSANAAN UJIAN PENYESUAIAN IJAZAH
SETJEN DEPKUMHAM

NO	KEGIATAN	BULAN								
		FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGT	SEP	OKT
1.	Persiapan	■	■	■	■					
2.	Pelaksanaan					■				
3.	Pengumuman						■			
4.	Penerbitan sertifikat							■		
5.	Pelaporan								■	
6.	Penerbitan SK kenaikan Pangkat									■

Sumber : Laporan Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tahun 2007

Masa persiapan dimulai pada bulan Febuari setiap tahunnya. Dimulai dari permintaan nama-nama calon peserta oleh Bagian Pengembangan Pegawai dengan mengirimkan surat resmi tentang pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah kepada setiap pimpinan bagian di seluruh Setjen

Depkumham. Pimpinan dari tiap-tiap bagian tersebut kemudian mengumpulkan para bawahannya yang ingin mengambil kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah ini. Namun dalam pelaksanaannya sering kali pegawai negeri mendaftar sendiri dengan menyerahkan langsung persyaratan administratif ke Bagian Pengembangan Pegawai. Kemudian dilakukan seleksi administratif dan pemberian nomor peserta bagi peserta yang lolos dari persyaratan administrasi. Pada pelaksanaannya semua peserta pasti dinyatakan lolos dalam tahapan ini walaupun ada kekurangan syarat administratif, namun baru dinyatakan tidak lulus bersamaan dengan pengumuman kelulusan, hal ini membuat kekurangan persyaratan administratif bisa dilakukan menyusul, terlebih di tingkat pusat mengingat dekatnya unit kerja mereka sehingga bisa dilakukan oleh peserta sendiri dengan mendatangi Bagian Pengembangan Pegawai. Masa pelaksanaan dilakukan secara rutin pada setiap bulan Juni pada setiap tahunnya, termasuk pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah dan pengumpulan makalah peserta. Masa pengumuman kelulusan dilaksanakan pada bulan Juli setiap tahunnya, pengumuman kelulusan diberikan kepada pimpinan dari berbagai unit yang diteruskan kepada pegawai yang mengikuti penyesuaian ijazah. Masa penerbitan sertifikat dilakukan pada bulan Agustus setiap tahunnya dengan pengiriman kepada peserta di daerah berbarengan dengan Satya Karya Lencana. Masa pelaporan dilakukan pada bulan September setiap tahunnya dipertanggung jawabkan secara langsung ke Menteri Hukum dan HAM.

Masa Penerbitan SK kenaikan Pangkat dilakukan bulan oktober sesuai dengan waktu kenaikan pangkat reguler pada pegawai negeri.

Pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah sendiri seperti layaknya ujian-ujian pada umumnya. Pada peserta ujian yang merupakan pegawai negeri dari Setjen Depkumham melaksanakan ujian di Pusat Pendidikan dan Latihan Setjen Depkumham di daerah Cinere. Para pengawas ujiannya sendiri adalah para panitia pelaksanaan penyesuaian ijazah Setjen Depkumham.

Pelaksanaan penyesuaian ijazah ini sebenarnya diadakan sebagai salah satu upaya untuk memacu para pegawai negeri di Indonesia secara umum dan khususnya dalam Setjen Depkumham untuk lebih terpacu dalam meningkatkan kemampuan dengan mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini baik maksudnya karena seorang pegawai negeri yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi dan hanya mengandalkan kenaikan pangkat reguler maka susah mencapai pangkat yang tinggi dan berakibat mengecilnya kemungkinan untuk menduduki suatu jabatan struktural menjadi lebih kecil.

Adanya penyesuaian ijazah menunjukkan bahwa pemerintah Indonesia telah menganggap dan menghargai pentingnya usaha pegawai negeri di Indonesia dalam mengembangkan diri. Ijazah sendiri menjadi sangat berarti dalam sistem kepangkatan seperti dengan menjadi salah satu batasan dalam kepangkatan seorang pegawai negeri dalam mencapai pangkat tertinggi

dalam karirnya serta menjadi salah satu syarat untuk menduduki suatu jabatan.

B. Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah

Kelebihan yang dimiliki oleh pekerjaan sebagai pegawai negeri yakni jenjang kepangkatan yang jelas dan banyaknya jenis kenaikan pangkat yang dapat diambil oleh pegawai negeri dalam karir kepegawaiannya. Adanya kenaikan pangkat reguler merupakan hal yang menguntungkan bagi pegawai negeri karena selalu diberikan secara rutin setiap empat tahun sekali.

Kenaikan pangkat reguler akan tetapi rasanya tidak akan cukup bagi seorang pegawai negeri untuk mencapai pangkat yang paling tinggi dalam sistem kepangkatan pegawai negeri di Indonesia yakni IV/e. Pemerintah kemudian mengadakan kenaikan pangkat pilihan sebagai solusi dari hal tersebut, agar pegawai negeri dapat mencapai pangkat yang setinggi-tingginya dalam karirnya sebagai pegawai negeri di Indonesia.

Penyesuaian ijazah sebagai salah satu kenaikan pangkat pilihan merupakan salah satu keadilan dalam sistem pangkat yang ada di Indonesia. Keadilan yang dimaksud adalah seorang pegawai negeri yang telah bersusah payah menempuh pendidikan yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan kemampuannya sebagai upaya untuk lebih memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik lagi, sehingga pada akhirnya membantu kinerja organisasi pemerintahan tempat pegawai negeri tersebut bekerja berkaitan dengan kegiatannya sebagai pelayanan terhadap

masyarakat. Pegawai negeri tersebut memperoleh ijazah baru dari pendidikan yang diambil, kemudian berhak mendapatkan penghargaan atas usahanya tersebut. Perhargaan yang pantas diberikan adalah kenaikan pangkat yang menjadikan pangkat pegawai negeri itu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini seperti dikatakan informan Drs. Prayitno sebagai panitia dalam wawancara :

Penyesuaian ijazah ini kan merupakan pacuan agak pegawai meningkatkan kemampuan mereka. Memang kalo dilihat dari masa kerja sepintas ini tidak adil tetapi semua kan berhak mendapatkan penyesuaian ijazah. Ini berarti adilkan jika orang yang lebih ingin berkembang diberikan penghargaan yang lebih.⁵⁹

Jenis kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah ini mempunyai keunikan tersendiri yakni merupakan satu-satunya dari jenis kenaikan pangkat yang dapat menaikkan pangkat seorang pegawai negeri lebih dari satu tingkatan pangkat dalam satu kali kenaikan pangkat (dalam kasus ini seorang pegawai negeri yang berpangkat II/a dan kemudian memperoleh ijazah S1 maka setelah lulus ujian penyesuaian ijazah dapat langsung berpangkat III/a). Hal ini memang terkesan tidak adil karena untuk mengalami kenaikan pangkat secara reguler dari II/a ke III/a pada normalnya memakan waktu kurang lebih 16 tahun dari masa kerja pegawai. Pegawai negeri yang ingin karirnya cepat naik sering kali mencoba berkuliah demi mendapatkan ijazah saja bukan untuk meningkatkan kemampuannya demi mengikuti ujian penyesuaian ijazah. Hal tersebut

⁵⁹ Wawancara dengan panitia pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah, Jumat, 27 Juni 2008

dikarenakan dibandingkan waktu kuliah yang rata-rata hanya 4 tahun maka percepatan kenaikan pangkat yang akan didapat seorang pegawai negeri sangatlah jauh perbedaannya.

Contohnya pegawai negeri yang masuk memakai ijazah SMA pada saat penerimaan pegawai dan pegawai itu berhak mendapatkan pangkat II/a kemudian mendapatkan ijazah S1 maka sesuai dengan peraturan sebenarnya pangkat terendah yang harusnya dimiliki oleh pegawai negeri yang memiliki ijazah S1 adalah pangkat III/a, Sehingga pegawai negeri tersebut dapat langsung mendapatkan pangkat III/a-nya tanpa harus melalui pangkat-pangkat di antara. Padahal jika hanya menggunakan ijazah SMA saja maka pegawai negeri tidak akan mungkin untuk mencapai pangkat III/a karena pegawai negeri dengan ijazah SMA hanya berhak memiliki pangkat sampai dengan II/d saja.

Pada awalnya pelaksanaan penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham seperti dijadikan celah oleh beberapa orang yang ingin masuk menjadi pegawai negeri dengan cara yang lebih mudah tetapi tetap pada akhirnya ingin juga memiliki pangkat yang tinggi juga dalam karirnya. Cara pintas ini lazim dilakukan karena peluang masuk menjadi pegawai negeri dengan ijazah SMA jauh lebih besar dibandingkan dengan lewat ijazah S1 maupun S2. Hal ini terlihat dari pengamatan penulis bahwa di bagian pengembangan pegawai Setjen Depkumham saja jumlah pegawai negeri yang masuk dengan ijazah S1 jauh lebih sedikit dibandingkan yang masuk dengan menggunakan ijazah SMA. Padahal jika saja pada saat penerimaan Setjen

Depkumham hanya menerima pegawai yang berijazah S1 saja maka kinerja Setjen Depkumham pasti akan jauh lebih baik. Penulis melihat hal ini sebagai suatu keanehan karena pelaksanaan penyesuaian ijazah adalah salah satu cara penghargaan terhadap ijazah yang pegawainya peroleh melalui peningkatan pendidikan tetapi pada penerimaan kurang menghargai calon pegawai yang memiliki ijazah S1. Namun hal ini di sebabkan oleh formasi kepegawaian yang menjadikan hal ini seperti ini terjadi. Seperti kutipan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Penyaringan Pegawai berikut :

Ini arahnya sebenarnya ke formasi pegawai. Kalo pada penerimaan lowongan yang di buka pastinya hanya ijazah SMA dah ijazah S1 yang memiliki hubungan dengan pekerjaan departemen ini. Paling hanya sarjana Hukum, sarjana Komunikasi, dan sarjana Administrasi kayak kamu lah. Jadi kalo ada orang yang punya sarjana kehutanan ya susah diterima disini, tidak ada lowongan dalam formasi dalam penerimaan. Satu-satunya jalan kalo mau jadi pegawai sini lewat ijazah SMA-nya.⁶⁰

Pegawai negeri yang telah lulus dalam pendidikan S1, maka mendapatkan gelar dan ijazah sebagai penghargaan bahwa pegawai negeri itu telah menjalani pendidikan formal. Hal ini berdampak pada bertambahnya kemampuan pegawai negeri tersebut dalam bekerja. Dampak dari hal ini juga mengakibatkan pegawai negeri tersebut berhak mendapatkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya seperti gaji yang lebih tinggi lewat tingkat kepangkatan yang lebih tinggi sebagai penghargaan kepada pegawai negeri tersebut.

⁶⁰ Wawancara dengan panitia pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah, Jumat, 27 Juni 2008

Ada dua model yang membuat motivasi seseorang yang ingin masuk organisasi pemerintah dan menjadi pegawai negeri dengan memanfaatkan adanya penyesuaian ijazah. Model yang pertama adalah dengan masuk ke organisasi pemerintah pada saat masih menjalani pendidikan S1 dengan menggunakan ijazah SMA. Model kedua adalah seorang yang hanya mempunyai ijazah SMA dan tidak memiliki kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi yakni S1.

Ada motivasi juga yang membuat seorang pegawai negeri mengikuti penyesuaian ijazah, yakni ingin mendapat pangkat yang lebih tinggi agar mendapatkan gaji yang lebih besar dan juga motivasi untuk aktualisasi diri agar lebih terpendang dalam lingkungan pekerjaan. Seperti yang dikatakan salah seorang peserta dalam wawancara :

ya paling naik gaji, itu kan hubungan juga sama naik pangkat terus. Lalu kalo sudah S1 kan enak tuh lebih dipandang. Ga ada lagi kerjaan ngelap galon, foto copy. Pokoknya lebih dipandang lah.⁶¹

Pelaksanaan penyesuaian ijazah pada tahun 2006 dan 2007 secara administratif masih terjadi penyimpangan dari prosedur, banyak kendala yang dihadapi seperti masalah belum dianggap pentingnya persyaratan administratif ini. Sehingga banyak pegawai yang mempunyai ijazah baru, mengikuti penyesuaian ijazah dengan persyaratan administratif yang tidak lengkap seperti tidak pernah mengurus surat ijin belajar atau hanya memperlihatkan ijazah asli karena merasa lebih mudah daripada mengurus kembali legalisir ijazah di kampusnya, padahal *foto copy* itu merupakan

⁶¹ Wawancara dengan peserta ujian penyesuaian ijazah, Jumat, 27 Juni 2008

arsip yang harus disimpan sebagai data yang akan dipertanggungjawabkan. Masalah ini muncul karena kedekatan panitia dengan peserta yang merupakan sama-sama pegawai negeri di Setjen Depkumham. Perasaan ini yang kadang mendorong panitia tidak tegas dalam menindak calon peserta yang tidak melengkapi persyaratan. Ini diperkuat dengan pernyataan dari wawancara dengan panitia penyesuaian ijazah :

kendala yang paling besar itu rasa ga enak ama temen sendiri Jadi kadang suka lewatin aja deh. Abis diminta syarat-syaratnya susah. Namanya kerja ya ada yang sibuk lah ada yang males ngurus lah.

Persyaratan administrasi memang terlihat banyak yang tidak terpenuhi. dari 17 orang pegawai Setjen Depkumham yang mengikuti penyesuaian ijazah tahun 2006 ini hanya 10 orang peserta yang melengkapi persyaratan administratif sebelum ujian penyesuaian ijazah dilaksanakan. Dan tingkat kelulusan sangat tinggi yakni 16 peserta lulus. Satu peserta tidak lulus karena melanggar prosedur teknis. Sedangkan pada tahun 2007 peserta yang mengikuti penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham ada 25 orang tetapi membaik dari tahun sebelumnya peserta yang melengkapi persyaratan sebelum ujian berjumlah 21 peserta dan tingkat kelulusan 100%.

Pada pelaksanaan teknis di tahun 2006 ini juga terdapat juga terjadi penyimpangan yang cukup fatal, dimana seorang panitia tiba-tiba bisa menjadi peserta. Hal ini diungkapkan oleh informan :

oh..pernah hampir saja fatal, si Sari (pegawai biro kepegawaian) pernah tiba-tiba ikut ujian padahal dia panitia pada awalnya. Dia ikut karena merasa sudah hampir lulus kuliahnya dan dapat menyerahkan persyaratan administratif

dengan menyusul. Padahal ini kan jelas-jelas salah. Untung atasannya cepat menyadari sehingga tidak jadi lulus dia.⁶²

Kendala teknis yang ada di tahun 2006 dan 2007 kurang lebih sama yakni kekurangan tenaga panitia. Jika melihat jumlah peserta dari setjen saja memang tidak terlalu banyak tetapi jika melihat dari jumlah keseluruhan seluruh Indonesia susah untuk memeriksa karya tulis karena semua karya tulis dikirimkan ke bagian pengembangan pegawai Setjen Depkumham.

Pelaksanaan teknis mengenai tempat ujian sendiri tidak menjadi masalah karena Depkumham memiliki pusat pelatihan yang memadai sebagai tempat melakukan penyesuaian ijazah, yang menjadi masalah hanya letaknya yang cukup jauh dari pusat kota.

Pelaksanaan penyesuaian ijazah pada tahun 2008 sedang dilaksanakan, di tahun ini sudah mulai terlihat menuju arah perbaikan, sudah banyak kendala yang bisa dihindari dengan belajar dari pelaksanaan tahun-tahun sebelumnya.

⁶² Wawancara dengan panitia pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah, Jumat, 27 Juni 2008

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Prosedur Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Setjen Depkumham) dilatarbelakangi oleh keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Kenaikan pangkat pilihan melalui penyesuaian ijazah ini diadakan sebagai sarana pegawai negeri untuk mencapai tingkat kepangkatan tertinggi dalam karirnya.
2. Pelaksanaan Penyesuaian ijazah sebagai salah satu kenaikan pangkat pilihan di Setjen Depkumham pada kenyataannya masih memperlihatkan beberapa penyimpangan dari prosedur yang ada. Penyimpangan yang ada seperti tidak tegasnya prosedur dijalankan oleh panitia sehingga pelaksanaan masih terjadi pelanggaran prosedur oleh peserta. Tujuan dari penyesuaian ijazah sendiri menjadi bias karena jika dikatakan sebagai penghargaan terhadap ijazah yang diraih oleh seorang pegawai tetapi dalam penerimaan calon pegawai negeri masih kurang melihat ijazah yang dimiliki oleh para pelamar. Namun terlepas dari adanya perbedaan dari prosedur dan pelaksanaan, penyesuaian ijazah ini masih tetap menjadi sarana pegawai negeri untuk mendapatkan kenaikan pangkat.

B. Saran

1. Pelaksanaan penyesuaian ijazah harus mendapat pengawasan yang ketat dari pimpinan sehingga dapat mencegah penyimpangan yang akan terjadi.
2. Prosedur pelaksanaan penyesuaian ijazah harus lebih detail sehingga dapat meminimalisir penyimpangan yang sering terjadi.
3. Penyesuaian ijazah hendaknya bukan ditujukan untuk memotivasi pegawai meraih ijazah yang lebih tinggi tetapi ditujukan kepada pegawai yang benar-benar berkembang kemampuan bekerjanya.
4. Penilaian hasil ujian sebaiknya dilakukan oleh pihak luar yang independen untuk menjamin pegawai yang lulus ujian penyesuaian ijazah benar-benar berkembang kemampuannya.

Daftar Pustaka

Buku

- Affandi, Joko. *PNS di Era Revolusi dan Otonomi*. Jakarta: Puslitbang BKN. 2002
- Amstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Jakarta: PT Gramedia. 2003
- Bailey, Kenneth D., *Method of Social Research fourth edition*, (New York: The Free Press, 1994),
- Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*. New York: Harper Collins Publishers, Inc. 2001
- Cresswell, John W., *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, London: Sage Publications, 1994
- Fathoni, Abdulrahmat. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2006
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia* Alih Bahasa Moh. Masud. Jakarta: Erlangga. 1996
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 1997
- Irawan, Prasetya, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Depok: Departmen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006.
- Jannah, Lina Miftahul, dkk. *Pedoman Penulisan dan Evaluasi Tugas Karya Akhir dan Skripsi*. Depok: Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. 2006
- Moekijat. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 1995
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2007
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1990.

- Muhammad, Farouk dan H. Djaali, *Metodologi Penelitian Sosial Edisi Revisi*. Jakarta: PTIK Press & Restu Agung. 2005
- Musaneff, *Manajemen kepegawaian di Indonesia jilid I*. Jakarta: Toko Gunung Agung. 1996
- _____. *Manajemen kepegawaian di Indonesia jilid II*. Jakarta: Toko Gunung Agung. 1996
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1998.
- Neuman, William Lawrence, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th Edition, New York: Allyn & Bacon, 2000
- Notoatmojo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2003
- Patton, Michael Quinn, *Qualitative Research and Evaluation Methods*, New York: Sage Publications Inc., 2002.
- Prakoso, Djoko, dan I Ketut Murtika. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT Bina Aksara. 1987
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: P.T Raja Grafindo Persada. 2005
- Rothwell, William J. & H.C. Kazans, *Planning & Managing Human Resources ; Strategic Planning for Personnel Management (2nd edition)*, Mumbai : Jaico Publishing House, 2007
- Ruky, Achmad S. *SDM Berkualitas: Mengubah Visi menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2003
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2003
- Siagian, Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001
- Soetjipto, Budi W. “Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian I)”, dalam A. Usmara, ed., *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books. 2007

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003

Zainun, Buchari. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004

_____. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Toko Gunung Agung. 2001

Peraturan Perundang-Undangan

Republik Indonesia. Undang-undang No. 43 Tahun 1999 jo. Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*, Lembaran Negara Tahun 1999 No. 3890

_____. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4017

_____. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Lembaran Negara Tahun 2002 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4193

Sumber Lainnya

Haryanto, Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka, (*Tesis*, FISIP UI, Depok, 2006). Bahan tidak diterbitkan

Laporan Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Ijazah Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tahun 2007

“Kenaikan Pangkat”, www.bkn.go.id/mgmpns/kp_pns.htm, diunduh jumat, 27 Juni 2008

LAMPIRAN
PEDOMAN WAWANCARA

Untuk Pembuat Prosedur Penyesuaian Ijazah

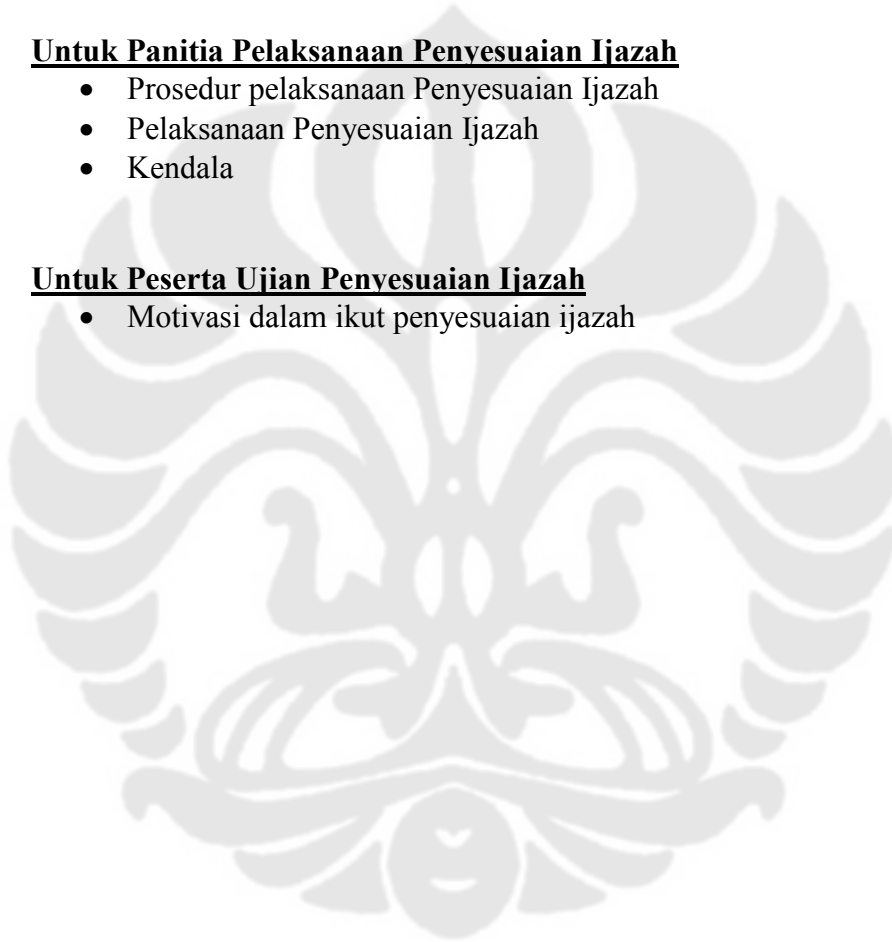
- Kebijakan Penyesuaian Ijazah
- Prosedur di Setjen Depkumham
- Pandangan terhadap Penyesuaian ijazah

Untuk Panitia Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah

- Prosedur pelaksanaan Penyesuaian Ijazah
- Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah
- Kendala

Untuk Peserta Ujian Penyesuaian Ijazah

- Motivasi dalam ikut penyesuaian ijazah



LAMPIRAN
HASIL WAWANCARA

Wawancara dengan Ismoyoto Nugroho, SH, M.Si
Kepala Bagian Pengembangan Pegawai (salah satu pembuat prosedur
penyesuaian ijazah di Setjen Depkumham)
Jumat, 27 Juni 2008

Dimas (D) : Selamat siang, Pak Nuh. Saya Dimas mahasiswi Administrasi Negara FISIP UI tingkat akhir. Saat ini saya sedang menyusun skripsi dan kebetulan *site* penelitian untuk skripsi saya tuh di sini, pak. Mau sedikit wawancara dengan bapak untuk skripsi saya ini, boleh pak.

Nugroho (N) : Sini-sini duduk dulu. Silakan saja. Apa yang mau dibahas ini?

D : Mau wawancara tentang pelaksanaan penyesuaian ijazah yang dilakukan oleh bagian ini, pak.

N : Iya-iya silakan.

D : Langsung aja ya pak, sebenarnya apa kebijakan dilaksanakannya penyesuaian ijazah di Depkumham ini?

N : Kebijakannya awalnya dari Undang-Undang tentang kenaikan pangkat. Dasar semua kegiatan disini ya Undang-Undang, kan ini organisasi pemerintah jadi semua kegiatan dasarnya dari Undang-Undang

D : Kan kalo di Undang-Undang tentang kenaikan pangkat tidak detail mengatur pelaksanaan penyesuaian ijazah ini?

N : Jadi untuk mengatur prosedur pelaksanaan, semua eselon satu dan eselon dua serta saya sebagai bagian yang melaksanakan penyesuaian ini berkumpul untuk merapatkan bagaimana prosedur itu. Tentu prosedur itu tidak asal dibuat. Kami dibantu oleh konsultan dari kalangan profesional untuk membuat prosedur ini. Prosedur ini kemudian dituangkan lewat Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM.

D : Nah prosedurnya bagaimana pak?

N : oh.. nanti kamu minta aja sama pak prai (setelah wawancara ini saya mewawancarai Drs. Prayitno)

D : Kalo pandangan bapak tentang pelaksanaan penyesuaian ijazah ini apa?

N : Merupakan kenaikan pangkat pilihan yang dapat diambil oleh pegawai yang mempunyai ijazah baru tentu harus melewati prosedur yang ada juga. Penyesuaian ijazah juga sebagai penghargaan lah bagi pegawai yang naik tingkat pendidikan mereka.

D : Terima kasih banyak ya pak, maaf kalo ganggu waktunya...

Wawancara dengan Drs. Prayitno

Kasubag Penyingkapan Pegawai (Panitia Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah)

Jumat, 27 Juni 2008

Dimas (D) : Pak, maaf mau tanya-tanya tentang prosedur penyesuaian ijazah bagaimana pak?

Prayitno (P) : Baca aja y.. kalo ada yang kurang jelas baru deh tanya-tanya. Kan kamu sudah tahu juga gimana penyesuaian ijasah itu.

D : iya pak. Tapi kalo alasan atau latar belakang diadakan penyesuaian ijazah ini apa?

P : Latar belakang sudah jelas dari keluarnya Undang-Undang tentang kenaikan pangkat lalu ini kan juga sebagai penghargaan terhadap mereka yang sudah naik pendidikannya.

D : Menurut bapak pegawai yang masuk ke Departemen ini memakai ijazah SMA tapi sebenarnya sudah mempunyai ijazah S1 bagaimana? Apa ini merupakan sebuah kecurangan?

P : Ini arahnya sebenarnya ke formasi pegawai. Kalo pada penerimaan lowongan yang di buka pastinya hanya ijazah SMA dah ijazah S1 yang memiliki hubungan dengan pekerjaan departemen ini. Paling hanya sarjana Hukum, sarjana Komunikasi, dan sarjana Administrasi kayak kamu lah. Jadi kalo ada orang yang punya sarjana kehutanan ya susah diterima disini, tidak ada lowongan dalam formasi dalam penerimaan. Satu-satunya jalan kalo mau jadi pegawai sini lewat ijazah SMA-nya.

D : tapi pak, kan kalo pake ijazah SMA kan saingan dia lebih mudah pak, jadi lebih mudah diterimanya.

P : Iya, tapi kan hal itu tidak menyalahi aturan.

D : tentang ijazah pak, kenapa fotocopy ya? Ga takut ijazah palsu?

P : maka itu kalo mau kuliah kan harus ijin pimpinan dulu. Biar sopan gitu jadi kalo ada apa-apa pimpinan juga tau kuliah dimana, ngambil jurusan apa? Lagian kalo kasih yang asli nanti kalo hilang di kita ya repot. kan banyak pesertanya. Tapi capnya kan harus cap basah juga ga boleh foto copy jadi lebih terjamin juga keasliannya.

D : ijazah pernah dilihat ga dari universitas mana?

P : nah ini dia kelemahannya. Negatifnya lah kalo mau dibilang. Ijazah mana aja bisa buat penyesuaian ijazah asal jurusannya pas dengan pekerjaan

D : Mengenai keadilan dalam penyesuaian ijazah dengan adanya penyesuaian ijazah ini membuat nantinya ada pegawai negeri dengan masa kerja tetapi beda pangkatnya?

P : Penyesuaian ijazah ini kan merupakan pacuan agak pegawai meningkatkan kemampuan mereka. Memang kalo dilihat dari masa kerja sepintas ini tidak adil tetapi semua kan berhak mendapatkan penyesuaian ijazah. Ini berarti adilkan jika orang yang lebih ingin berkembang diberikan penghargaan yang lebih.

- D : Pelaksanaan penyesuaian ijazah ini pernah ada penyimpangan tidak?
P : oh..pernah hampir saja fatal, si Sari (pegawai biro kepegawaian) pernah tiba-tiba ikut ujian padahal dia panitia pada awalnya. Dia ikut karena merasa sudah hampir lulus kuliahnya dan dapat menyerahkan persyaratan administratif dengan menyusul. Padahal ini kan jelas-jelas salah. Untung atasannya cepat menyadari sehingga tidak jadi lulus dia.
- D : perubahan yang dilakukan untuk perbaikan apa?
P : salah satunya selalu ada rapat evaluasi tiap tahun.
- D : terakhir y pak, saran bapak mengenai penyesuaian ijasah ini apa?
P : sarannya cuman satu prosedur ya harus benar-bener dijalankan itu aja.



Wawancara dengan Yudi Setiawan, S.H
Staf bagian pengembangan Pegawai (Panitia Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah)

Jumat, 27 Juni 2008

- D : Mas, jelasin dong pelaksanaan penyesuaian ijazah?
- Y : intinya penyesuaian ijasah ini lengkapin administratif trus ikut ujian trus buat karya tulis. Itu aja intinya.
- D : Syarat-syaratnya apa aja sih mas kalo mau melakukan penyesuaian ijazah?
- Y : secara garis besar sih peserta harus melewati syarat administratif dan teknis. Kalo administratif ya harus menyerahkan dokumen kelengkapan peserta supaya bisa mendapat kenaikan pangkat ini. Nah kalo teknisnya ya ikut ujian, ngumpulin karya tulis terus udah tinggal nunggu hasil deh lulus apa coba lagi tahun depan
- D : mas, ini panitianya kenapa harus bagian ini?
- Y : oh..tadinya ini hampir jadi bagian mutasi tapi kan para pejabat juga rapat tiap tahun nah akhirnya hasil rapat y menentukan disini.
- D : terus yang dilakukan bagian ini dalam pelaksanaan penyesuaian ijazah apa?
- Y : gini.. pertama edarin surat ke karo-karo terus karo kasih ke tata usaha karo bari diedarin ke biro itu nah nanti kabagnya mendata ada yang mau ikut penyesuaian ijazah tidak? Kalo ada ya kasih ke bagian ini lagi persyaratannyanya.
- D : masalah atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penyesuaian ijazah ini apa?
- Y : kendala yang paling besar itu rasa ga enak ama temen sendiri. Jadi kadang suka lewatin aja deh. Abis diminta syarat-syaratnya susah banget. Namanya kerja y ada yang sibuk lah ada yang males ngurus lah.
- D : apalagi mas kendalanya? Yang teknis apa?
- Y : mmm.. paling ya kurang orang buat menilai karya tulis. Kamukan liat gimana karya tulis itu numpuk. Jadi ga diperiksa, kadang percaya aja lah sama yang buat.

Wawancara dengan Herianto, S.H
Peserta Pelaksanaan Penyesuaian Ijazah
Jumat, 27 Juni 2008

Dimas (D) : mas, wawancara tentang penyesuaian ijazah y.

Herianto (H) : kenapa dengan penyesuaian ijazah?

D : mas kan pernah ikut ujian penyesuaian ijazah tuh, menurut mas prosedurnya gimana?

H : prosedur ga terlalu sulit tapi kalo lagi sibuk emang agak repot jadinya bukan karena kebanyakan syarat tapi karena kesibukan aja kok.

D : waktu ikut kemaren prosedur bener-bener dijalani?

H : haha... iya dong...

D : mas, motivasi mas ikut penyesuaian ijazah apa?

H : Motivasinya ya naik pangkat emang apa lagi?

D : Terus apalagi mas?

H : ya paling naik gaji, itu kan hubungan juga sama naik pangkat terus. Lalu kalo sudah S1 kan enak tuh lebih dipandang. Ga ada lagi kerjaan ngelap galon, foto copy. Pokoknya lebih dipandang lah.

D : kalo kecurangan yang terjadi tau?

H : paling sering ya katrol nilai.. susah juga ujiannya. Rata-rata ga belajar karena yakin lulus si.

**DAFTAR-DAFTAR NAMA PESERTA UJIAN PENYESUAIAN IJAZAH SARJANA (SI)
DI LINGKUNGAN UNIT PUSAT DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI
MANUSIA TAHUN 2006**

NO	NO UJIAN	NAMA/NIP	PANGKAT (GOL/RUANG)	UNIT KERJA	PENDIDIKAN
1.	011001	Sari Rosiyani, SH 040072094	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
2.	011002	Noviana Setyaningtyas K, SH 040075197	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
3.	011003	Herianto, S.H 040079332	Pengatur Muda (II/a)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
4.	011004	Edi Sarnoto, S.IP 050067379	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Ilmu Politik
5.	011005	Rini Andriyani, A. Md. S. Sos 040074957	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Kepegawaian	Sarjana Sosial
6.	011006	Umi Salamah, S. Sos 040071415	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Umum	Sarjana Sosial
7.	011007	Adun 040071047	Pengatur Muda (II/a)	Biro Umum	Sarjana
8.	011008	Iis Rosmalina, S. Sos 040074985	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Biro Umum	Sarjana Sosial
9.	011009	Radesta, SE 040076035	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Biro Umum	Sarjana Ekonomi
10.	0110010	Andrie Hermawan 040076152	Pengatur Muda (II/a)	Biro Umum	Sarjana
11.	0110011	Bayu Eka Permana 040076528	Pengatur Muda (II/a)	Biro Umum	Sarjana
12.	0110012	Moh. Idji Fitriyanto 040067078	Pengatur (II/c)	Biro Umum	Sarjana
13.	0110013	Rr. Fitriana Purwandari Kusumaningsih, A.Md.AK, S.Sos 040071717	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Keuangan	Sarjana Sosial
14.	0110014	Dewi Suciani Nursanti, SH 040075174	Pengatur Muda (II/a)	Biro Keuangan	Sarjana Hukum
15.	0110015	Rachmat Widiyanto 040055740	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Keuangan	Sarjana
16.	0110016	Mulyawandari, SH 040060665	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Perencanaan	Sarjana Hukum
17.	0110017	Sugeng Krisdwiyanto, A.Md, S.A.P / 040076109	Pengatur (II/c)	Biro Perencanaan	Sarjana

**DAFTAR-DAFTAR NAMA PESERTA UJIAN PENYESUAIAN IJAZAH SARJANA (SI)
DI LINGKUNGAN UNIT PUSAT DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI
MANUSIA TAHUN 2007**

NO	NO UJIAN	NAMA/NIP	PANGKAT (GOL/RUANG)	UNIT KERJA	PENDIDIKAN
1	2	3	4	5	6
1.	0110018	Nurhayati, A.Md, S.Sos 040074959	Pengatur Tk. I (II/d)	Biro Kepegawaian	Sarjana Sosial
2.	0110019	Irhamuddin, A.Md.IP, SH 040073425	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
3.	0110020	Rusdedy, A.Md.IP, SH 040073412	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
4.	0110021	Oga Gioffanni Darmawan, A.Md.IP, SH / 040073567	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
5.	0110022	I Wayan Agus Miarda, A.Md.IP SH / 040070699	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
6.	0110023	Last Sariyanti, A.Md.IP, SH 040073732	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
7.	0110024	Kusmiyanti, A.Md.IP, S. Sos 040073551	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Sosial
8.	0110025	Sarwo Edy, A.Md.IP, SH 040073334	Pengatur (II/c)	Biro Kepegawaian	Sarjana Hukum
9.	0110027	Suwarso, ST 040076140	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	Biro Kepegawaian	Sarjana Teknik
10.	0110028	Jauhar Mustofa, A.Md.IP, SH 040073423	Pengatur (II/c)	Biro Umum	Sarjana Hukum
11.	0410034	Andryana Hutabarat, SH 040075739	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Biro Umum	Sarjana Hukum
12.	0410035	Inggrid Christianingsih, SH 040078388	Pengatur Muda (II/a)	Biro Umum	Sarjana Hukum
13.	0410036	Soundy Wijaya, SE 040078830	Pengatur Muda (II/a)	Biro Umum	Sarjana Hukum
14.	0410037	Moh. Sultoni, SH 040066292	Pengatur TK.I (II/d)	Biro Umum	Sarjana Hukum
15.	0510038	Indri Aprianty, S. Sos 040073590	Pengatur (II/c)	Biro Umum	Sarjana Sosial
16.	0510039	Sri Sutaminah, SH 040067869	Pengatur (II/c)	Biro Umum	Sarjana Hukum
17.	0510040	Wahyu Nurcahya H, S. Sos 040075183	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Biro Umum	Sarjana Sosial
18.	0510041	Agung Prasetyo, SH 040075048	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Biro Umum	Sarjana Hukum
19.	0510042	Triawan Suhendro, SE 040076500	Pengatur Muda (II/a)	Biro Keuangan	Sarjana Ekonomi

20.	0610043	Juniadi Sri Priambudi, Amd / 040078026	Pengatur (II/c)	Biro Keuangan	Sarjana Ekonomi
21.	0610044	Nia Viranita Hermanu, SE 040071430	Pengatur TK.I (II/d)	Biro Keuangan	Sarjana Ekonomi
22.	0610045	Mochamad Akbar Adhi Nugroho, Amd. Im, S. Sos 040072129	Pengatur (II/c)	Biro Perencanaan	Sarjana Sosial
23.	0610046	Chicco Ahmad Mutaqin, Amd. Im, S. Sos 040072170	Pengatur (II/c)	Biro Perencanaan	Sarjana Sosial
24.	0610047	Budy Mulyawan, Amd. Im, S. IP 040072130	Pengatur (II/c)	Biro Perencanaan	Sarjana Ilmu Politik
25.	0610048	Juwita Kusmala Dewi, SE 040071576	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Biro Perencanaan	Sarjana Ekonomi



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dimas Chandra P. Daulay
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 10 September 1984
Alamat : Jl. Kelapa Puan Timur IV Blok NE 4 No.1
Rt. 010 Rw. 012 Jakarta Utara 14250
Nomor Telepon : 08161390725
E-mail : d_c_p_d@yahoo.com
Nama Orang Tua : Ayah : Ali Arno Daulay
Ibu : Dewi Umi Untari
Riwayat pendidikan formal :
SD : SDN Al-Azhar Kelapa Gading
SMP : SLTP Labs School Jakarta
SMA : SMA Labs School Jakarta