



UNIVERSITAS INDONESIA

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR
DI LEMBAGA ILMU PENGETAHUAN INDONESIA**

TESIS

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

**LINA PRIMARINI
0806441402**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

**JAKARTA
Juni 2010**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Lina Primarini
NPM 0806441402**

Tanda Tangan : 

Tanggal : 30 Juni 2010

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Nama : Lina Primarini
NPM : 0806441402
Judul Tesis : Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.

Jakarta, 7 Juni 2010
Dosen Pembimbing,



(Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si.)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Lina Primarini
NPM : 0806441402
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius Drahen Soeling, M.Si. (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Endang Wirjatmi T., M.Si. (.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Sekretaris Sidang : Dra. Lina Miftahul Jannah, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Juni 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusunan tesis ini dengan judul “Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia” terselesaikan dengan baik. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah turut membantu selama proses penyusunan. Untuk itu, pada kesempatan ini perkenankanlah Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Multamia Retno Mayekti T. Lauder, Direktur Pendidikan, Universitas Indonesia, yang telah membantu proses perpindahan dari program studi Pengembangan SDM ke Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik.
2. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ, Ketua Program Pascasarjana pada Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
3. Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Sc., Dosen Pembimbing Tesis, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberi bimbingan dan arahan selama proses penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. Lukman Hakim, M.Sc., Kepala Lembaga Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dan Dosen dalam Mata Kuliah Kebijakan Publik
5. Prof. Dr. Rochadi, Sekretaris Utama, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
6. Dr. Siti Nuramaliati Prijono, Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia periode tahun 2005-2009 yang telah memberi kesempatan untuk mengikuti Program Karyasiswa Pascasarjana LIPI.
7. Dr. Neni Shintawardani, Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia periode tahun 2009-sekarang, yang telah

Universitas Indonesia

8. Para pejabat eselon III dan IV, serta teman-teman di lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
9. Warli, S.H. dan para pegawai di lingkungan Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara Pusat di Jakarta.
10. Para Dosen dan staf Sekretariat Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
11. Para pejabat fungsional Analis Kepegawaian dan Tim Penilai Jabatan Fungsional di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, responden dalam penelitian ini.
12. Sugeng Hermadi, S.Kom., Kayla Sadya Elvaretta, Rashesa Muhammad Fatih, dan kedua orang tuaku, serta seluruh keluarga tercinta, yang telah memberi doa, dorongan dan dukungan moril, serta materil sehingga Penulis dapat menyelesaikan studi magister ini dengan baik.
13. Wiwin Susanti, S.Sos. (1978-2010), sahabat terbaik dan teman diskusi.
14. Inayah dan teman-teman Angkatan XVI, Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
15. Mas Pri dan dan Pak Pur, Perpustakaan Pascasarjana Ilmu Administrasi, Gedung Mochtar, Pegangsaan Timur Jakarta, yang telah banyak membantu mencari buku-buku referensi.

Akhir kata, Penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun demikian Penulis tetap berharap semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu. Terima kasih.

Jakarta, 30 Juni 2010

Penulis

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Lina Primarini
NPM : 0806441402
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

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

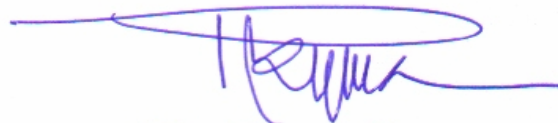
“Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 30 Juni 2010

Yang menyatakan,



(Lina Primarini)

ABSTRAK

Nama : Lina Primarini
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)

Tesis ini bertujuan menganalisis pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI dengan menggunakan model Edward III yang dikombinasi dengan model Van Meter dan Van Horn, serta menganalisis keluaran dan dampak kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan dapat dikatakan efektif jika tujuan kebijakan tercapai yaitu menghasilkan pejabat analis kepegawaian yang profesional dan mandiri. Pencapaian tersebut dipengaruhi oleh faktor komunikasi dan struktur birokrasi sebagai implikasi dan perspektif sistemik, serta membentuk sikap pelaksana terhadap kebijakan yang diimplementasikan, sehingga menimbulkan keluaran dan dampaknya bagi para pejabat analis kepegawaian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan positivistis dan gabungan analisa data kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi, keluaran dan dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI belum berjalan optimal. Sebagian besar kegiatan pengembangan karir dilaksanakan atas sikap proaktif dan inisiatif dari pejabat Analis Kepegawaian saja.

Kata Kunci :

Implementasi kebijakan, jabatan fungsional analis kepegawaian, pengembangan karir.

ABSTRACT

Name : Lina Primarini
Study Program : Administrative Science Program
Title : The Policy Implementation of Human Resources Analyst
In The Functional Position of Career Development In
Indonesian Institutes of Science (LIPI)

The purpose of this research is to analyze the policy implementation of human resources analyst in the functional position of career development in LIPI using the analytical framework of Edward III combined with the model from Van Meter and Van Horn, and to analyze the output and impact of that policy. Policy implementation will be effective if the purpose of policy is accomplished, that is, to create professional and independent functional officers of human resources analyst. That accomplishment is influenced by factors of communication, bureaucracy structure as systemic perspective and implication, and also the disposition of implementers towards the implemented policy in order to generate output and impact for the functional officers of human resources analyst. The research use descriptive method with the positivist approach and the combined analysis of quantitative and qualitative data. The research resulted that implementation, output, and impact of the policy of human resources analyst in the functional position of career development in LIPI had not optimally performed. The majority of career development action was conducted based on proactive and initiative from functional officers of human resources analyst.

Keywords :

Implementation of policy, the functional position of human resources analyst, career development.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	14
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	14
1.3.1. Tujuan Penelitian	14
1.3.2. Signifikansi Penelitian	14
1.4. Batasan Penelitian	15
1.5. Sistematika Penulisan	15
2. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Hasil Penelitian Yang Relevan	17
2.2. Tinjauan Tentang Kebijakan Publik	19
2.3. Model Implementasi Kebijakan Publik	29
2.3.1. Komunikasi	32
2.3.2. Struktur Birokrasi	38
2.3.3. Sikap Pelaksana Kebijakan	42
2.4. Tinjauan Tentang Kepegawaian	43
2.4.1. Pengertian Kepegawaian	43
2.4.2. Sumber Daya Manusia yang Berkualitas	45
2.4.3. Sumber Daya Manusia yang Profesional dan Mandiri	46
2.4.4. Manajemen dan Administrasi Kepegawaian	47
2.4.5. Pengembangan Sumber Daya Manusia	56
2.4.6. Pengembangan Karir	61
2.5. Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Organisasi LIPI..	70
2.6. Model Analisis	77
2.7. Hipotesis	78
2.8. Operasional Konsep	78
2.8.1. Definisi Konsep	78
2.8.2. Definisi Operasional	79

3.	METODOLOGI PENELITIAN	81
3.1.	Pendekatan Penelitian	81
3.2.	Jenis Penelitian	82
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	83
3.4.	Populasi dan Sampel	83
3.5.	Uji Validitas dan Reliabilitas	85
3.5.1.	Uji Validitas Instrumen	86
3.5.2.	Uji Reliabilitas Instrumen	87
3.6.	Teknik Analisis Data	89
4.	GAMBARAN UMUM KEBIJAKAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN	91
4.1.	Dasar Aturan.....	92
4.2.	Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di LIPI	93
4.3.	Rumpun Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	94
4.4.	Penetapan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.....	95
4.5.	Angka Kredit Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	96
4.6.	Jenjang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	99
4.7.	Tim Penilai Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	100
4.8.	Pengangkatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	101
4.9.	Kenaikan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	102
4.10.	Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	102
4.11.	Pembebasan dari Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	103
4.12.	Pemberhentian dari Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	104
4.13.	Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	104
4.14.	Penididkan dan Pelatihan dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	105
4.15.	Penulisan Karya Tulis/Ilmiah Analis Kepegawaian	106
4.16.	Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian	106
5.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	108
5.1.	Analisis Data Hasil Penelitian	108
5.2.	Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kpegawaian	108
5.3.1.	Komunikasi	109
5.3.2.	Struktur Birokrasi	116
5.3.3.	Sikap Pelaksana Kebijakan	120
5.4.	Karakteristik Responden	123
5.5.	Analisis Keluaran Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kpegawaian Pada Para Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian..	127
5.6.	Analisis Dampak Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kpegawaian Pada Para Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian..	139
6.	KESIMPULAN DAN SARAN	152
6.1.	Kesimpulan	152
6.2.	Saran	152
	DAFTAR PUSTAKA	155
	LAMPIRAN – LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Status Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian di Lingkungan LIPI Tahun 2009.....	9
Tabel 2.1.	Tipe-Tipe Organisasi	72
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Konsep, Variabel, Dimensi, dan Indikator Penelitian	79
Tabel 3.1.	Keadaan Status Aktif Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian di Lingkungan LIPI Tahun 2009	84
Tabel 3.2.	Permasalahan Penelitian, Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data, Sumber Data, dan Instrumen	85
Tabel 3.3.	Hasil Uji Validitas	87
Tabel 3.4.	Hasil Uji Reliabilitas	89
Tabel 4.1.	Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal Untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Terampil	97
Tabel 4.2.	Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal Untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Terampil	98
Tabel 4.3.	Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	105
Tabel 5.1.	Jenis Kelamin	124
Tabel 5.2.	Usia	124
Tabel 5.3.	Jenjang Jabatan Fungsional	125
Tabel 5.4.	Masa Kerja Kenaikan Pangkat	125
Tabel 5.5.	Pendidikan Formal Terakhir	126
Tabel 5.6.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Sosialisasi mengenai Maksud, Tujuan dan Sasaran Kebijakan..	128
Tabel 5.7.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pengarahan Mengenai Teknis dan Proses Administrasi Usul PAK untuk Persyaratan Kenaikan Pangkat/Jabatan	129
Tabel 5.8.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pembinaan dalam Pengembangan Karir	128
Tabel 5.9.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Koordinasi dan Kerjasama dalam Implementasi Kebijakan	132
Tabel 5.10.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Kualitas Pelaksana Kebijakan dalam Implementasi Kebijakan .	133
Tabel 5.11.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Obyektivitas Penilaian Prestasi Kerja	134

Tabel 5.12.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian terhadap Prosedur Birokrasi Pengajuan PAK	135
Tabel 5.13.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian terhadap Sikap Pelaksana Kebijakan dalam Memberikan Pelayanan dibidang Kepegawaian	136
Tabel 5.14.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian terhadap Ketegasan dalam Penerapan Sanksi	137
Tabel 5.15.	Tanggapan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian terhadap Monitoring Pengembangan karir Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian.....	138
Tabel 5.16.	Pemahaman Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian tentang Substansi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian..	140
Tabel 5.17.	Hubungan Sosialisasi dengan Pemahaman Mengenai Maksud, Tujuan, dan Sasaran Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian	140
Tabel 5.18.	Kesesuaian Bobot Angka Kredit dengan Bidang Tugas dan Tanggung Jawab Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian	142
Tabel 5.19.	Kemudahan Kenaikan Pangkat/Jabatan dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui Pengumpulan Angka Kredit Minimal	143
Tabel 5.20.	Hubungan Pembinaan Dalam Pengembangan Karir Dengan Kemudahan Kenaikan Pangkat/Jabatan Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Pengumpulan Angka Kredit Minimal	143
Tabel 5.21.	Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal Untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analisis Kepegawaian Terampil	145
Tabel 5.22.	Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal Untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analisis Kepegawaian Terampil	146
Tabel 5.23.	DUPAK Merupakan Data Prestasi Kerja Analisis Kepegawaian.	146
Tabel 5.24.	Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian setelah Menerima Tunjangan Jabatan Fungsional	147
Tabel 5.25.	Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Analisis Kepegawaian Setelah Menerima Tunjangan Jabatan	148
Tabel 5.26.	Tingkat Pencapaian Jenjang Karir Yang Lebih Tinggi dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian	149

Tabel 5.27.	Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Tingkat Pencapaian Jenjang Jabatan Yang Lebih Tinggi	149
Tabel 5.28.	Sikap Profesional dan Mandiri Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian yang dalam Pengembangan Karir	150
Tabel 5.29.	Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Sikap Profesional dan Mandiri Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian	151



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Kondisi Pejabat Fungsional di Lingkungan LIPI Tahun 2009	3
Gambar 1.2.	Kondisi Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Berdasarkan Jenis Kelamin Per 31 Desember 2009	7
Gambar 1.3.	Kondisi Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Usia Per 31 Desember 2009	8
Gambar 1.4.	Kondisi Masa Kerja Kenaikan Pangkat dan Jabatan Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Per 31 Desember 2009	10
Gambar 2.1.	Implementasi Kebijakan	27
Gambar 2.2.	<i>Direct and Indirect Impact on Implementation</i>	32
Gambar 2.3.	Proses Komunikasi	33
Gambar 2.4.	Konsep Fungsi-Fungsi Manajemen SDM	49
Gambar 2.5.	Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir	62
Gambar 2.6.	Model Analisis Penelitian Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di LIPI	77
Gambar 3.1.	Model Konvergensi Penelitian Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di LIPI	82
Gambar 3.2.	Proses Analisis Data Kualitatif	90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan reformasi yang sedang berjalan saat ini terjadi desakan kuat dari masyarakat agar penyelenggaraan pemerintahan dilakukan oleh aparatur yang bersih, profesional dan transparan (*good governance*). Tuntutan warga negara terhadap terselenggaranya *good governance* adalah peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan strategis. Aparatur pemerintah yang diharapkan antara lain bercirikan profesional, kompeten, dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien, dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Konsep *good governance* akan bermakna bila keberadaannya ditopang oleh tiga lembaga yang melibatkan kepentingan publik, yaitu Negara atau pemerintahan sebagai pembuat kebijakan, pengendalian, dan pengawasan; swasta atau dunia usaha sebagai penggerak aktivitas dibidang ekonomi; dan masyarakat sebagai subyek dan obyek dari sektor pemerintah dan swasta. Dalam penerapannya perlu didukung oleh tiga elemen, yaitu meliputi politik, dimana proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan publik, yang dilakukan oleh birokrasi dan bersama dengan politisi; ekonomi, proses pembuatan keputusan untuk memfasilitasi aktivitas ekonomi dalam negeri dan interaksi antara penyelenggara ekonomi; dan administrasi, implementasi proses kebijakan yang telah diputuskan oleh institusi politik (Ngadisah, 2008:62).

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat dituntut untuk memperbaiki dan mengembangkan organisasinya dengan cepat sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang merupakan tantangan dalam kehidupan organisasi. Perubahan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan penyesuaian dengan keadaan lingkungan (Cahayani, 2003:80). Berkaitan dengan

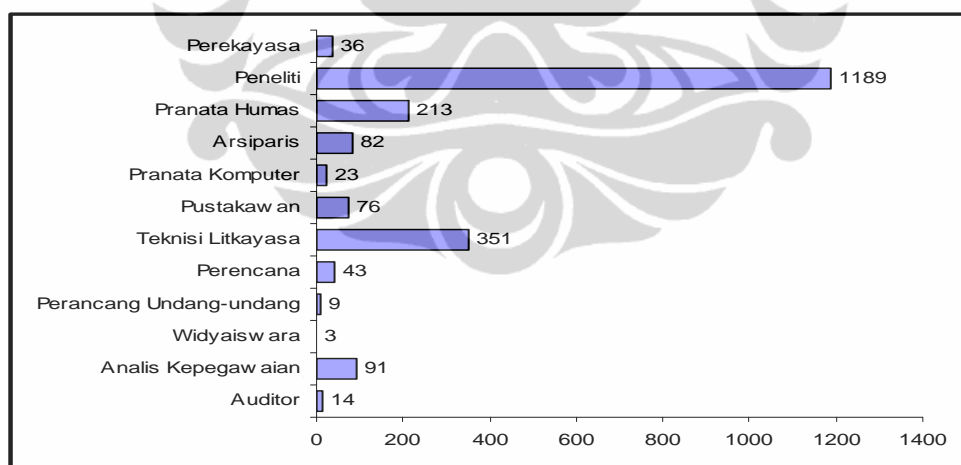
konsep organisasi tersebut, berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Nomor 1151/M/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja LIPI, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Kepala LIPI Nomor 3212/M/2004 bahwa Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang memiliki visi yaitu terwujudnya kehidupan bangsa yang adil, cerdas, kreatif, integratif dan dinamis yang didukung oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang humanistik. Juga misi yaitu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi agar menjadi penggerak utama dan acuan dalam meningkatkan kemajuan dan persatuan bangsa, memperkuat daya saing masyarakat; ikut serta dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pembangunan berkelanjutan yang berwajah kemanusiaan (*sustained humanistic development*); dan memperkuat landasan etika keilmuan. Adapun tujuan dikeluarkannya keputusan tersebut adalah untuk melakukan efisiensi dan menciptakan suatu organisasi yang miskin struktur namun kaya fungsi, serta untuk memaksimalkan fungsi pelayanan LIPI melalui pemusatan pelayanan di Bagian Tata Usaha.

Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan sangat tergantung dari kemampuan pegawai negeri. Untuk mewujudkan itu maka serangkaian kebijakan pembinaan dan pengembangan aparatur negara ditetapkan oleh pemerintah. Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia, khususnya LIPI, ditetapkan berbagai bentuk kebijakan dan jalur pembinaan yang esensinya diarahkan pada terciptanya suatu mekanisme pembinaan yang terencana, terarah, dan terpadu yang dapat mendorong peningkatan produktifitas dan gairah kerja serta mutu dan pengabdian pegawai sebagai aparatur pemerintahan, abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai penjabaran pokok-pokok pembinaan pegawai sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Pertimbangan utama pemerintah menerbitkan peraturan tersebut adalah dalam rangka meningkatkan pembinaan PNS dan untuk lebih menjamin mutu kepemimpinan PNS yang diangkat dalam jabatan struktural. Selain pengembangan karir di dalam jabatan struktural tersebut, pemerintah juga menetapkan peraturan tentang pengembangan dan pembinaan karir PNS serta

Universitas Indonesia

peningkatan mutu melalui jalur jabatan fungsional. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Kriteria pengangkatan dan kenaikan pangkat/jabatannya berdasarkan pada angka kredit, serta memberikan alternatif lain kepada setiap PNS dipacu mutu profesionalismenya melalui pembinaan karir yang berorientasi pada prestasi kerja, sehingga tujuan untuk mewujudkan PNS sebagai Aparatur Negara yang berdaya guna dan berhasil guna dalam menjalankan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam rangka pencapaian tujuan nasional. Melalui jalur fungsional dianggap dapat menampung semua aspirasi dan keinginan pegawai, sesuai dengan motto “Miskin Struktur Kaya Fungsi”, hal ini dimaksud untuk memotong jalur birokrasi, memudahkan, dan mempercepat pengambilan keputusan, serta mengurangi biaya operasional.

Gambar 1.1.
Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan LIPI
Tahun 2009



Sumber : Simpeg Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI

Pada Gambar 1.1. dipaparkan bahwa LIPI memiliki dua belas jabatan fungsional yang terdiri dari Auditor, Analis Kepegawaian, Widyaiswara, Perancang Undang-undang, Perencana, Teknisi Litkayasa, Pustakawan, Pranata Komputer, Arsiparis, Pranata Humas, Peneliti, dan Perekayasa. Kondisi kelompok jabatan fungsional tersebut didominasi oleh jabatan Peneliti yang berjumlah 1189

orang dan jumlah yang paling sedikit adalah jabatan Widyaiswara sebanyak 3 orang. Jadi jumlah pejabat fungsional yang berada di lingkungan LIPI adalah 2130 orang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa jabatan fungsional merupakan wadah pengembangan karir bagi pejabat fungsional dan mendorong terciptanya organisasi yang berorientasi pada kompetensi (*professional based*) dan sekaligus dapat memacu profesionalisme, serta sistem penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja yang terukur yang mendukung akuntabilitas secara individu maupun organisasi dan sekaligus diharapkan mendorong sistem penggajian yang adil sesuai dengan kontribusi dan kinerjanya.

Memperhatikan nilai strategis dari pemegang jabatan fungsional dalam perannya untuk menangani tugas umum pemerintahan dan pembangunan, serta upaya pembinaan dan pengembangan karir jabatan fungsional pada instansi khususnya LIPI ini mutlak harus dilakukan secara lebih konseptual dan dituangkan dalam wadah peraturan perundang-undangan yang dapat menjamin kelangsungan sistem pembinaan dan pengembangan karir PNS umumnya, khususnya kader-kader pejabat fungsional Analis Kepegawaian. Analis kepegawaian adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan pengelolaan dibidang kepegawaian pada instansi pemerintah, yang dalam hal ini LIPI.

Dengan dibukanya jalur karir jabatan fungsional Analis Kepegawaian di LIPI sejak tahun 2001, yang terakhir melalui Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 merupakan keputusan yang dibuat dalam rangka meningkatkan mutu perencanaan, pembinaan, dan ketatausahaan kepegawaian yang memerlukan PNS yang ditugaskan secara penuh untuk melakukan kegiatan pengelolaan kepegawaian pada instansi pemerintah, khususnya LIPI, serta menjamin pembinaan karir kepangkatan, jabatan, dan meningkatkan profesionalisme Analis Kepegawaian. Untuk keseragaman pelaksanaan kebijakan tersebut, dipandang perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, sebagaimana telah

diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007, yang bertujuan memberikan pedoman bagi pejabat yang berwenang dalam melakukan tugas-tugasnya, sehingga prosedur pengangkatan, kenaikan pangkat, pembebasan sementara, pengangkatan kembali dan pemberhentian Analis Kepegawaian dapat berjalan dengan baik dan lancar. Pengaturan tersebut kemudian semakin disempurnakan sesuai dengan kegiatan pengelolaan kepegawaian yang dilakukan oleh Analis Kepegawaian yang diarahkan kepada manajemen PNS. Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang terdiri atas formasi dan pengadaan, mutasi, pendidikan dan pelatihan (diklat), gaji, tunjangan dan kesejahteraan, ketatausahaan kepegawaian, disiplin dan pengendalian kepegawaian, pemberhentian dan pelaporan. Untuk kegiatan pengembangan profesi bagi Analis Kepegawaian antara lain berupa pembuatan karya tulis/karya ilmiah bidang manajemen PNS, maka dibuat Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian, yang bertujuan untuk kelancaran penyusunan karya tulis/karya ilmiah bidang manajemen PNS dan keseragaman dalam melakukan penilaiannya. Demikian pula untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme bagi Analis Kepegawaian, maka dibuat Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Analis Kepegawaian. Selanjutnya untuk kelancaran penyusunan formasi jabatan Analis Kepegawaian di instansi Pusat maupun Daerah, juga telah ditetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang pedoman penyusunan formasi jabatan Analis Kepegawaian.

Dalam esensi pembinaan kepegawaian, jabatan fungsional Analis Kepegawaian lebih mempunyai prospek terhadap pengembangan profesi dan karir bagi seorang PNS yang memiliki bakat, keterampilan dan kecakapan atau keahlian untuk dikembangkan. Khusus PNS yang menduduki jabatan fungsional Analis Kepegawaian diberikan tunjangan jabatan yang besarnya juga diatur dalam

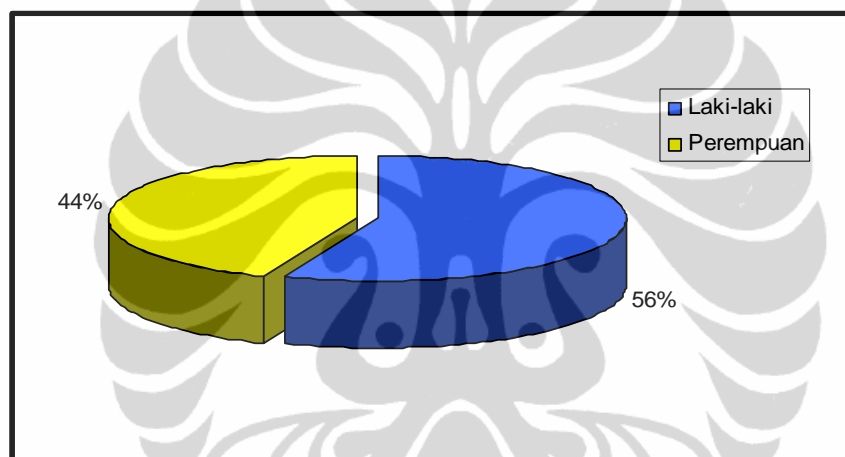
peraturan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja Analis Kepegawaian.

Rangkaian kebijakan tersebut di atas dijelaskan bahwa jabatan fungsional Analis Kepegawaian merupakan jabatan karir dimana dalam melaksanakan tugas pekerjaannya mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. Teknik kerja yang dimaksud adalah dalam mengembangkan karirnya, setiap pejabat fungsional diharuskan memenuhi standar angka kredit yang telah ditentukan, untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Pencapaian angka kredit dimaksud merupakan suatu angka yang diberikan berdasarkan penilaian atas prestasi yang telah dicapai oleh pejabat analis kepegawaian dalam mengerjakan butir rincian kegiatan yang digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan Analis Kepegawaian. Kebijakan-kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian yang beberapa kali berubah, semakin lama semakin lebih signifikan. Begitu pula butir-butir kegiatan dalam petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya lebih dinamis dan spesifik sesuai dengan perkembangan informasi analisis pekerjaan pada jenis jabatan baru.

Untuk mensukseskan setiap kebijakan yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI, diperlukan upaya-upaya agar dapat mengimplementasikan kebijakan-kebijakan tersebut dengan baik dan benar. Upaya-upaya tersebut adalah dengan menganalisis implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian, keluaran dan dampak dari kebijakan tersebut bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya. Yang dimaksud dengan implementasi kebijakan (Dunn, 1998:170) adalah suatu kegiatan untuk menimbulkan hasil (*outputs*), akibat (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Hasil dari suatu kebijakan terdiri dari dua jenis, yaitu keluaran (*outputs*) dan dampak (*impact*). Keluaran kebijakan berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah yang dapat berupa peraturan, pelayanan/jasa dan program, sedangkan dampak kebijakan adalah akibat atau pengaruh yang terjadi pada kelompok sasaran, lingkungan maupun kelompok lain sebagai akibat adanya kebijakan yang diimplementasikan (Subarsono, 2005:122). Implementasi kebijakan tidak hanya dilihat dari

pelaksanaan yang terjadi pada organisasi LIPI saja tetapi juga dapat dilihat dari keluaran dan dampak yang terjadi pada kelompok sasaran (*target groups*), yaitu para Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI. Pengaruh yang terjadi pada Analis Kepegawaian tersebut dapat bersifat langsung dan tidak langsung yang dirasakan para Analis Kepegawaian setelah memilih jabatan fungsional Analis Kepegawaian sebagai jabatan karirnya.

Gambar 1.2.
Kondisi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
Berdasarkan Jenis Kelamin
Per 31 Desember 2009

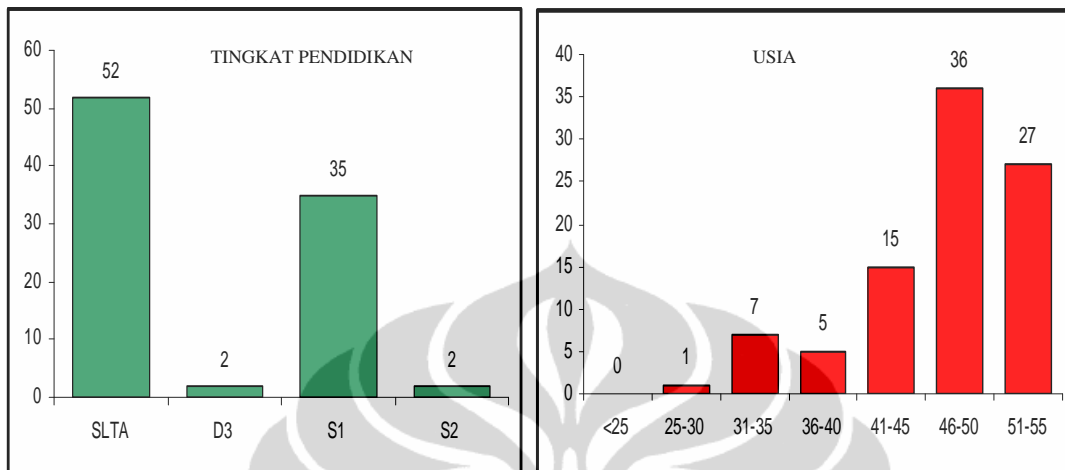


Sumber : Simpeg Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI

Pada Gambar 1.2. digambarkan bahwa prosentase pejabat fungsional Analis Kepegawaian yang berjenis kelamin laki-laki lebih besar 56% atau 51 orang dibanding yang berjenis kelamin perempuan 44% atau 40 orang. Hal ini dapat dikatakan bahwa laki-laki lebih banyak memilih jabatan fungsional Analis Kepegawaian sebagai jabatan karir dalam meningkatkan karirnya dibanding perempuan.

Gambar 1.3.

**Kondisi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Usia
Per 31 Desember 2009**



Sumber : Simpeg Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI

Gambar 1.3. mengenai kondisi Analis Kepegawaian berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa Analis Kepegawaian yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) berjumlah 52 orang atau lebih banyak dibanding berpendidikan Diploma III (D3), Sarjana (S1), dan Pascasarjana (S2). Sedangkan berdasarkan usia bahwa Analis Kepegawaian yang berusia antara 46 tahun sampai dengan 50 tahun berjumlah 36 orang atau lebih banyak dibanding yang berusia di bawah 46 tahun dan di atas 50 tahun, bahkan pejabat yang berusia di bawah 25 tahun tidak ada sama sekali. Batas usia pensiun dalam jabatan fungsional analis kepegawaian adalah 56 tahun dengan pangkat dan golongan ruang tertinggi yaitu Pembina Utama Muda-IV/c. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Analis Kepegawaian yang berpendidikan SLTA rata-rata berusia antara 46 sampai dengan 50 tahun.

Dalam kaitannya dengan data keadaan jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia, juga diperoleh data jumlah pegawai yang menduduki jabatan Analis Kepegawaian dengan status aktif dan bebas sementara per 31 Desember 2009. Secara lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1. di bawah ini :

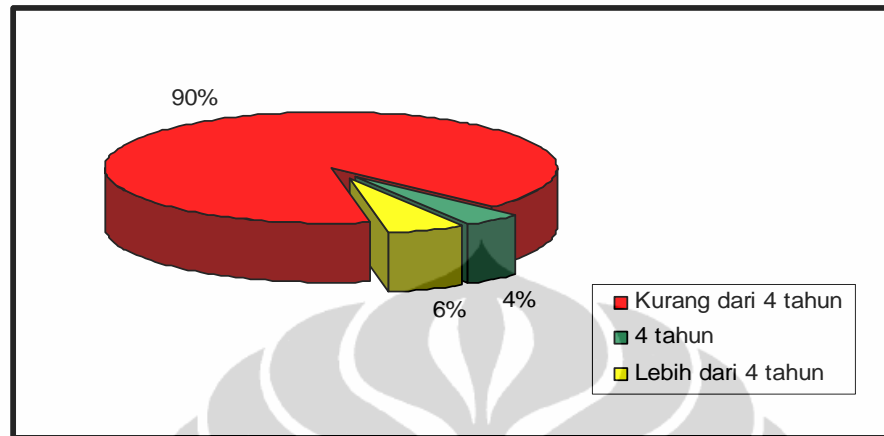
Tabel 1.1.
Status Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian di Lingkungan LIPI
Per 31 Desember 2009

NO	JENJANG JABATAN	NAMA JABATAN	AKTIF	BEBAS SEMENTARA
1	Analisis Kepegawaian Tingkat Ahli	Analisis Kepegawaian Madya	4	0
		Analisis Kepegawaian Muda	14	7
		Analisis Kepegawaian Pertama	5	6
2	Analisis Kepegawaian Tingkat Terampil	Analisis Kepegawaian Penyelia	29	1
		Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan	18	4
		Analisis Kepegawaian Pelaksana	1	2
TOTAL			71	20

Sumber : Bagian Pengembangan, Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI

Tabel 1.1. di atas menunjukkan bahwa jumlah Analisis Kepegawaian di lingkungan LIPI dengan status bebas sementara 2009 didominasi oleh pejabat Analisis Kepegawaian Muda, dimana para pejabat saat ini sedang menduduki jabatan struktural, sedangkan sisanya dikarenakan pejabat tersebut sedang menjalani tugas belajar dan belum memenuhi syarat dalam Penetapan Angka Kredit (PAK) minimal. Untuk status aktif didominasi oleh pejabat Analisis Kepegawaian Penyelia, kemudian pejabat Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan dan Analisis Kepegawaian Muda. Kenaikan jabatannya untuk tingkat terampil cukup signifikan dari Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai Penyelia, begitu pula kenaikan jabatan dalam hal penyesuaian pangkat dan jabatan dari tingkat terampil ke tingkat ahli. Hal ini disebabkan karena para pejabat tersebut telah menyelesaikan studinya hingga gelar sarjana maupun pascasarjana. Namun ada penumpukan Analisis Kepegawaian Penyelia, dimana para Analisis Kepegawaian tersebut hanya berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) atau tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke tingkat sarjana, sehingga tidak dapat menduduki jabatan fungsional tingkat ahli. Jadi, pejabat fungsional Analisis Kepegawaian di LIPI saat ini didominasi oleh Analisis Kepegawaian dengan tingkat pendidikan SLTA.

Gambar 1.4.
Kondisi Masa Kerja Kenaikan Pangkat
Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Dalam Status Aktif
Per 31 Desember 2009



Sumber : Simpeg Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI

Gambar 1.4. dapat dijelaskan bahwa masa kerja kenaikan pangkat jabatan analis kepegawaian dalam status aktif per 31 Desember 2009 dan kondisi tersebut yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini. Untuk status bebas sementara tidak dilakukan dalam penelitian ini karena pejabat tersebut tidak sedang aktif dalam pelaksanaan kegiatan jabatan Analis Kepegawaian terutama dalam hal mengumpulkan angka kredit. Dengan demikian pada Gambar 1.4. di atas ditunjukkan bahwa dari 71 orang pejabat dalam status aktif, antara lain sekitar 90% atau 64 orang pejabat dengan masa kerja kurang dari empat tahun, sekitar 4% atau 3 orang pejabat dengan masa kerja empat tahun, dan sekitar 6% atau 4 orang pejabat dengan masa kerja dalam jabatan lebih dari empat tahun. Ini berarti masih ada pejabat yang belum mengajukan usul kenaikan pangkat lebih dari empat tahun. Salah satu pejabat tersebut, selama lebih dari empat tahun ditugaskan sebagai pengadministrasi keuangan, dalam waktu dekat ini akan dibebaskan dari jabatan fungsionalnya. Bahkan satu orang Analis Kepegawaian Madya dengan masa kerja dalam jabatan fungsional analis kepegawaian hingga delapan tahun enam bulan yang seharusnya sudah diberhentikan dari jabatan fungsionalnya tetapi sampai saat ini belum diberhentikan dikarenakan usul penilaian dan penetapan angka kredit yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina jabatan fungsional analis kepegawaian

belum dapat diproses dan penilaian angka kreditnya harus disesuaikan dengan dikeluarkannya kebijakan baru. Kondisi tersebut jelas kurang mendukung dan dapat menghambat kenaikan pangkat dalam pengembangan karir Analis Kepegawaian bersangkutan. Kenyataan menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pembinaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI. Padahal, salah satu keistimewaan diimplementasikannya kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian tersebut adalah dimana seorang pejabat Analis Kepegawaian dapat memperoleh kenaikan pangkat lebih cepat daripada jabatan struktural atau jabatan fungsional umum yang kenaikan pangkatnya empat tahun sekali melalui tercapainya sejumlah angka kredit kumulatif minimal untuk setiap jenjang pangkat dan jabatan.

Berdasarkan keadaan terhadap data-data tersebut dapat disimpulkan bahwa pejabat fungsional Analis Kepegawaian yang berada di lingkungan LIPI dalam hal kuantitas didominasi oleh pejabat yang berpendidikan SLTA dan masih terdapat pejabat yang belum mengajukan usul PAK sebagai syarat kenaikan pangkat atau jabatannya lebih dari empat tahun karena sulitnya dalam mengumpulkan angka kreditnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa kualitas pejabat fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI masih rendah, sehingga menghambat dalam pengembangan karirnya.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Susanti (2004) yang menyimpulkan bahwa peningkatan karir pejabat fungsional Analis Kepegawaian di Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI dalam hal pencapaian PAK masih mengalami beberapa hambatan, antara lain *pertama*, jabatan Analis Kepegawaian pada saat itu masih tergolong baru, sehingga para Analis Kepegawaian masih banyak yang belum memahami dalam hal pelaksanaan jabatan fungsional tersebut. *Kedua*, penempatan kerja beberapa Analis Kepegawaian yang tidak sesuai dengan jabatan yang diemban, maksudnya beberapa Analis Kepegawaian menjabat sebagai bendaharawan atau sekretaris pimpinan. *Ketiga*, sulitnya merubah budaya kerja dari yang sifatnya pasif, yang hanya menunggu perintah dari atasan/pimpinan ke budaya kerja yang sifatnya aktif. *Keempat*, dalam pembinaan kepegawaian, belum sepenuhnya dapat berjalan lancar, yaitu sejak dibukanya jalur jabatan fungsional Analis Kepegawaian, diklat fungsional analis kepegawaian dan diklat teknis

administrasi kepegawaian belum dapat diselenggarakan. Pelaksanaan kegiatan lainnya hanya berupa kegiatan sosialisasi. *Kelima*, tertib administrasi kepegawaian belum sepenuhnya berjalan lancar, antara lain prosedur kerja dalam persyaratan kenaikan pangkat masih berbelit-belit, hal ini disebabkan sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas masih kurang memadai, fasilitas kerja yang kurang mendukung yaitu peralatan yang ada dalam kondisi rusak sehingga penggunaannya dilakukan secara bergantian, hal tersebut mengakibatkan proses dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih lama. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam hal pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian terlihat masih belum optimal.

Penelusuran mengenai isi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian pada dasarnya sudah sesuai dengan arah, tujuan dan sasarannya, namun dalam pelaksanaannya yang terkait dengan permasalahan belum optimalnya kualitas pejabat fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI dan juga diperkuat dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Susanti (2004) tersebut di atas, maka hasil penelusuran ditemukan bahwa *pertama*, ada beberapa rincian kegiatan yang tidak sesuai dengan kondisi beban tugas Analis Kepegawaian dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatannya berdasarkan jenjangnya. Dalam hal pengajuan usul penilaian dan penetapan angka kredit menjadi terhambat disebabkan Analis Kepegawaian lebih banyak melaksanakan tugasnya di bawah jenjang jabatannya dan berdasarkan *job description* yang sudah ditentukan unit kerjanya. Sedangkan jumlah angka kredit kumulatif minimal harus dipenuhi oleh setiap Analis Kepegawaian untuk dapat diangkat dalam jabatan atau pangkat Analis Kepegawaian. *Kedua*, syarat yang harus dipenuhi dalam pengangkatan pertama dalam jabatan Analis Kepegawaian tingkat ahli dan terampil salah satunya adalah telah mengikuti dan lulus diklat fungsional Analis Kepegawaian. Selama kurun waktu hampir sepuluh tahun dibukanya jalur fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI baru dua kali dilaksanakan diklat fungsional Analis Kepegawaian yaitu untuk jenjang terampil dan jenjang ahli. Pesertanya pun jumlahnya terbatas setiap jenjangnya karena anggarannya juga terbatas. Jadi sampai saat ini belum seluruhnya pejabat fungsional analis kepegawaian mengikuti diklat fungsional tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa

diklat fungsional untuk tingkat ahli sebagai syarat dalam pengangkatan pertama jabatan fungsional Analis Kepegawaian masih belum tegas dalam penerapannya. Dalam kenyataannya, beberapa diantara pejabat fungsional analis kepegawaian yang belum mengikuti diklat fungsional saat ini telah menjabat sebagai pejabat struktural atau jenjang karirnya semakin meningkat. *Ketiga*, dua pejabat fungsional Analis Kepegawaian Madya terhambat kenaikan pangkat dan jabatannya dikarenakan telah dikeluarkannya kebijakan baru tentang pedoman penulisan karya tulis/ilmiah jabatan fungsional analis kepegawaian. Pengajuan usul penilaian dan penetapan angka kredit dilakukan sebelum kebijakan tersebut dikeluarkan. Tim Penilai Jabatan Fungsional Pusat menolak menilai dan menetapkan angka kreditnya dan perlu menyesuaikan dengan kebijakan yang baru. Hal ini dapat dikatakan bahwa Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina jabatan fungsional analis kepegawaian tidak konsisten dengan kebijakan yang berlaku saat itu.

Berkaitan dengan permasalahan-permasalahan di atas maka penelitian ini akan menganalisis pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dengan menggunakan kerangka analisa model implementasi kebijakan Edward III yang digabung dengan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, serta menganalisis dampak kebijakan tersebut pada kelompok sasaran yaitu para pejabat Analis Kepegawaian dengan status aktif berdasarkan pemahaman Dunn, Mazmanian-Sebatier, dan Effendi. Penelitian ini terdiri dari dua teknik analisis data yang dihasilkan yaitu berupa data kuantitatif dan data kualitatif dengan dukungan logika berpikir deduktif.

1.2. Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia ?
2. Bagaimanakah keluaran kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian ?
3. Bagaimanakah dampak kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian ?

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian

1. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI.
2. Menganalisis keluaran dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian.
3. Menganalisis dampak dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian.

1.3.2. Signifikansi Penelitian

1. Terhadap dunia akademis
Penelitian ini diharapkan sebagai acuan secara umum tentang implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian terhadap kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian agar dapat mendorong pengembangan karirnya dan memberikan rekomendasi bagi penelitian lain yang sejenis.

2. Terhadap dunia praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan pengawasan terhadap pengembangan karir jabatan fungsional Analisis Kepegawaian, khususnya LIPI dalam menilai keefektifan implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian.

1.4. Batasan Penelitian

1. Kriteria responden adalah para pejabat Analisis Kepegawaian dengan status aktif per 31 Desember 2009, sedangkan kriteria informan adalah Tim Penilai Jabatan Fungsional; Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional LIPI; Ketua Forum Analisis Kepegawaian LIPI; Kepala Bagian Pengembangan LIPI; dan pejabat Badan Kepegawaian Negara.
2. Lokasi penelitian adalah unit-unit kerja dalam lingkungan LIPI yang memiliki pejabat Analisis Kepegawaian.
3. Penelitian dilakukan hanya sebatas menganalisis pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian sehingga menghasilkan pejabat Analisis Kepegawaian yang profesional dan mandiri, dimana implementasi kebijakan tersebut juga akan menimbulkan keluaran dan dampak kebijakan bagi para pejabat fungsional analisis kepegawaian dalam pengembangan karirnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disajikan secara sistematis, disusun dalam enam bab yang saling berhubungan satu dengan lainnya sehingga membentuk satu kesatuan. Urutan penulisan tesis ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Literatur

Bab ini dijelaskan tentang konsep dan teori-teori yang digunakan untuk mewakili gejala yang diteliti, bagaimana hubungan antara konsep-konsep tersebut, merumuskan konsep-konsep tersebut menjadi variabel penelitian hingga sampai pada penentuan indikator-indikator yang empiris dan merumuskan hubungan diantara variabel-variabel tersebut hingga mampu menghasilkan hipotesis.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi metode penelitian, pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Kebijakan Jabatan Analis Kepegawaian

Bab ini berisikan gambaran umum tentang kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian.

BAB V Pembahasan Hasil Analisis

Bab ini berisikan analisis hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI, serta keluaran dan dampak kebijakan tersebut terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini, penulis memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran-saran berkaitan dengan hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam menyajikan suatu rangkaian penelitian yang akurat dan lebih terarah, serta tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka perlu diberikan batasan maupun ketegasan mengenai teori dan konsep kunci terhadap hal-hal yang berhubungan dengan penelitian tesis ini, yang dikenal dengan tinjauan pustaka atau kerangka teori. Kerangka teori merupakan suatu deskripsi teoritis yang mengutamakan uraian tentang hasil kajian atau teori, konsep, kebijakan dan kemungkinan hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan fokus penelitian atau dapat juga merupakan pemikiran penulis tentang beberapa faktor yang dikaitkan dengan penelitian yang berjudul “Implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia”. Adapun tinjauan pustaka dan konsep kunci yang dimaksud adalah sebagai berikut :

2.1. Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Susanti (2004), penelitiannya menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Model berpikir dalam penelitiannya menggambarkan bahwa usaha yang ingin dicapai untuk meningkatkan karir pejabat Analis Kepegawaian di Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI adalah dengan pencapaian angka kredit secara mandiri, pembinaan karir, dan tertib administrasi kepegawaian. Hasil penelitiannya disimpulkan bahwa dari segi pencapaian Penetapan Angka Kredit (PAK) masih mengalami kendala terutama dalam proses pengumpulan angka kredit, dari segi pembinaan kepegawaian belum sepenuhnya dapat berjalan lancar, yaitu sejak diberlakukan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, Diklat Fungsional Analis Kepegawaian dan Diklat Teknis Administrasi Kepegawaian belum dapat diselenggarakan, namun terdapat kegiatan positif berupa kegiatan sosialisasi yang dapat berjalan dengan baik dan dilaksanakan secara rutin, dan

dari segi ketertiban administrasi kepegawaian belum sepenuhnya berjalan lancar, antara lain prosedur kerja dalam proses kenaikan pangkat yang berlaku pada Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI masih panjang dan cenderung lama, SDM secara kualitas cukup baik, namun secara kuantitas masih kurang memadai, serta sarana dan prasarana kerja yang digunakan masih kurang mendukung.

- b. Cahyanti (2008), penelitiannya menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Kaitannya dengan penelitian yang berjudul “Implementasi kebijakan pengembangan karir jabatan fungsional Arsiparis Departemen Kehutanan” menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn dengan mengambil tiga aspek dari enam aspek dari model tersebut yaitu pemahaman dan kesepakatan tujuan; komunikasi organisasi pelaksana; dan sikap para pelaksana sebagai aspek utama implementasi kebijakan pengembangan karir. Dalam upaya menciptakan arsiparis yang profesional dilakukan dengan tiga aspek yang terdiri dari proses pelaksanaan kenaikan pangkat/jabatan, alih tugas, dan penilaian kinerja arsiparis melalui angka kredit. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dalam aspek kenaikan pangkat arsiparis dilihat dari faktor pemahaman dan kesepakatan, komunikasi dan sikap pelaksana berjalan baik. Aspek alih tugas dari tiga faktor tersebut masih belum dilaksanakan dengan baik karena keterbatasan jumlah arsiparis yang dimiliki Departemen Kehutanan. Sedangkan aspek penilaian kinerja jika dilihat dari tiga faktor sudah berjalan tapi belum optimal.
- c. Ismana (2000), penelitiannya menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang realitas implementasi kebijakan jabatan fungsional di lingkungan Badan Pertanahan Nasional (BPN) serta mengkaji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut. Berdasarkan kajian teoritis beberapa model implementasi kebijakan Van Meter-Van Horn, Grindle, Mazmanian-Sebatier, Edward III, Cook-Scial, Smith dalam Quade (1984) dan Wibawa, setidaknya terdapat tiga kelompok variabel karakteristik *target group*, *delivery system variables*, dan variabel-variabel lingkungan. Hasil

analisis disimpulkan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional di lingkungan BPN masih mengalami hambatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut adalah sikap pegawai yang kurang mendukung kebijakan jabatan fungsional, karakteristik pegawai khususnya potensi dan pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan bidang tugas yang dapat dikembangkan melalui jabatan fungsional, aspek-aspek birokrasi yang kurang mendukung, faktor koordinasi yang kurang mendukung, mekanisme pembinaan instansi pembina jabatan fungsional yang belum efektif, dan adanya kebijakan-kebijakan yang kurang kondusif khususnya kebijakan yang berkaitan dengan masalah insentif bagi pejabat.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian tersebut di atas, khususnya yang dilakukan oleh Susanti (2004) meskipun obyek yang diteliti sama yaitu para pejabat fungsional Analisis Kepegawaian. Perbedaan yang terlihat adalah lingkup penelitian yang dilakukannya hanya pada lingkup Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI dan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif serta metode wawancara, sedangkan penelitian ini dilakukan di lingkungan LIPI. Obyek yang diteliti hanya para Analisis Kepegawaian dengan status aktif saja dan juga Tim Penilai Jabatan Fungsional, Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI, Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional, Ketua Forkap (Forum Komunikasi Analisis Kepegawaian) dan pejabat Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian ini menggunakan pendekatan positivistik dengan gabungan teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif (survei dan metode wawancara).

2.2. Tinjauan tentang Kebijakan Publik

Suatu kebijakan atau kebijaksanaan merupakan suatu keputusan yang dibuat oleh organisasi misalnya pemerintah atau badan pemerintah dalam bentuk peraturan, ketetapan, atau keputusan-keputusan yang harus dapat dilaksanakan dengan baik oleh orang yang melaksanakan kebijakan tersebut. Istilah kebijakan atau kebijaksanaan yang diterjemahkan dari kata *policy* memang biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah, karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat dan bertanggung

jawab melayani kepentingan umum (Abidin, 2002:22). Kebijakan dikatakan Widodo (2008:13) juga suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Definisi tersebut menyangkut dimensi yang luas karena kebijakan tidak hanya dipahami sebagai tindakan yang dilakukan pemerintah tetapi juga oleh kelompok maupun individu. Kebijakan dibuat dalam kerangka untuk memecahkan masalah serta untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Kebijakan mencakup perilaku yang mempunyai maksud dan sekaligus dilihat sebagai bagian definisi kebijakan publik yang penting, sekalipun maksud dan tujuan dari tindakan pemerintah yang dikemukakan dalam definisi ini tidak selalu mudah dipahami.

Sama halnya dengan kebijakan (*policy*), banyak juga definisi yang diberikan oleh para ahli untuk menjelaskan arti kebijakan publik. Kebijakan publik oleh Dye diartikan sebagai "*whatever governments choose to do or not to do*" (kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan). Batasan yang diberikan oleh Dye ini tidak cukup memberi perbedaan yang jelas antara apa yang diputuskan oleh pemerintah untuk dilakukan dengan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah. Konsep tersebut dapat juga mencakup tindakan-tindakan seperti pengangkatan pegawai baru atau pemberian lisensi, maksudnya suatu tindakan yang sebenarnya berada di luar domain kebijakan publik (Widodo, 2008:12).

Dalam kehidupan administrasi Negara, secara formal, keputusan tersebut, lazimnya dituangkan dalam berbagai bentuk peraturan perundang-undangan. Menurut Mustopodidjaja (1992:8) bahwa kebijakan sebagai suatu sistem dan proses kebijakan dipengaruhi oleh faktor-faktor dinamik yaitu :

- 1) Lingkungan kebijakan (*policy environment*), adalah keadaan yang melatarbelakangi atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya "*issues*" kebijakan, yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pelaku kebijakan dan oleh sesuatu kebijakan.
- 2) Pembuatan dan pelaksana kebijakan (*policy maker* atau *implementer*), adalah orang atau kelompok orang, atau organisasi yang mempunyai "peranan tertentu" dalam proses pembuatan kebijakan, sebab mereka berada dalam posisi menentukan atau mempengaruhi baik dalam pembuatan kebijakan

Universitas Indonesia

ataupun tahap lainnya, seperti pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian atas hasil atau kinerja yang dicapai dalam perkembangan pelaksanaan kebijakan.

- 3) Kebijakan itu sendiri (*policy content*), yaitu keputusan atas sejumlah pilihan yang kurang lebih berhubungan satu sama lain untuk mencapai sejumlah tujuan tertentu.
- 4) Kelompok sasaran kebijakan (*target groups*), yaitu orang atau sekelompok orang atau keadaannya ingin dipengaruhi oleh kebijakan bersangkutan.

Sifat kebijakan publik sebagai bagian dari suatu kegiatan dapat dimengerti secara baik bila dibagi-bagi dalam beberapa kategori, yaitu *policy demands*, *policy decisions*, *policy statements*, *policy outputs*, dan *policy outcomes*.

- 1) *Policy demands* atau permintaan kebijakan merupakan permintaan/kebutuhan/klaim yang dibuat oleh warga masyarakat secara pribadi/kelompok dengan resmi dalam sistem politik oleh karena adanya masalah yang mereka rasakan. Permintaan tersebut dapat berupa desakan secara umum kepada pemerintah dimana pemerintah harus melakukan sesuatu ataupun berupa usulan untuk bertindak dalam masalah tertentu.
- 2) *Policy decisions* atau putusan kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh pejabat publik yang memerintahkan untuk memberi arahan pada kegiatan-kegiatan kebijakan. Yang termasuk di dalamnya adalah keputusan untuk mengeluarkan ketetapan, mengeluarkan atau mengumumkan perintah eksekutif, mengumumkan aturan administratif, atau membuat interpretasi hukum yang penting.
- 3) *Policy statements* atau pernyataan kebijakan adalah ungkapan secara formal atau artikulasi dari keputusan politik yang telah ditetapkan. Yang termasuk di dalam *policy statements* adalah ketetapan legislatif, dekrit dan perintah eksekutif, peraturan administratif, pendapat pengadilan, dan pidato-pidato yang dilakukan oleh pejabat publik yang menandakan maksud dan tujuan dari pemerintah yang akan dikerjakan untuk mewujudkannya.
- 4) *Policy outputs* atau hasil kebijakan adalah “perwujudan nyata” dari kebijakan publik atau apa yang dikerjakan pemerintah.
- 5) *Policy outcomes* atau akibat dari kebijakan adalah konsekuensi kebijakan yang diterima oleh masyarakat, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, yang berasal dari apa yang dikerjakan atau yang tidak dikerjakan oleh pemerintah.

Penelitian kebijakan dikatakan Danim (1997:5) bahwa pada hakikatnya penelitian yang dimaksudkan guna melahirkan rekomendasi untuk pembuat kebijakan dalam rangka pemecahan masalah sosial. Penelitian kebijakan seperti yang dikemukakan Majchrzak adalah sebagai proses penyelenggaraan penelitian untuk mendukung kebijakan atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang bersifat fundamental secara teratur untuk membantu pengambil kebijakan memecahkan masalah dengan jalan menyediakan rekomendasi yang berorientasi pada tindakan atau tingkah laku pragmatik.

Bagi peneliti kebijakan, yang paling dipentingkan adalah diperolehnya hasil penelitian yang dapat digunakan dan terumuskannya rekomendasi yang dapat diimplementasikan dan diperlukan oleh pembuat kebijakan. Yang perlu dihasilkan oleh peneliti kebijakan adalah bukan terletak pada hingga mana bobot ilmiah sebuah hasil penelitian melainkan hingga mana hasil penelitian punya aplikabilitas atau kemampooterapan dalam rangka memecahkan masalah sosial.

Berdasarkan definisi dan elemen yang terkandung dalam kebijakan publik sebagaimana telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik dibuat dalam kerangka untuk memecahkan masalah publik yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, serta untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang diinginkan. Tidak semua masalah publik bisa melahirkan kebijakan publik. Hanya masalah publik yang dapat menggerakkan orang banyak untuk ikut memikirkan dan mencari solusi dianggap sebagai kebijakan publik. Kebijakan publik ini berkaitan dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah bukan sekedar apa yang ingin dilakukan.

Proses pembuatan kebijakan merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Beberapa ahli mengkaji kebijakan membagi proses-proses penyusunan kebijakan ke dalam beberapa tahap. Tahapan proses kebijakan secara teknis dapat dibedakan dalam tiga tahapan, yaitu (1) formulasi kebijakan (*policy formulation*), (2) implementasi kebijakan (*policy implementation*), dan (3) evaluasi kebijakan (*policy evaluation*). Adapun tahapan-tahapan kebijakan publik tersebut (Widodo, 2008:43) adalah sebagai berikut :

(1) Tahap Formulasi Kebijakan (*Policy Formulation*)

Tahap formulasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting untuk menentukan tahapan berikutnya pada proses kebijakan publik. Manakala proses formulasi (perumusan) tidak dilakukan secara tepat dan komprehensif, hasil kebijakan yang diformulasikan tidak akan bisa mencapai tataran optimal. Artinya, kebijakan tersebut tidak dapat diimplementasikan (*unimplementation*).

Dunn (2003:210) mengatakan bahwa keberhasilan dalam memecahkan suatu masalah memerlukan solusi yang tepat terhadap masalah yang tepat. Gagalnya suatu pemecahan masalah adalah karena menentukan masalah yang salah daripada menemukan solusi yang tepat terhadap masalah yang tepat.

Perumusan masalah publik tidak lepas dari dua hal yaitu *pertama*, kelompok atau individu yang merumuskan masalah tersebut, mengenali siapa yang merumuskan masalah merupakan hal yang penting karena individu-individu dengan latar belakang yang berbeda akan merumuskan masalah yang berbeda. Perbedaan dalam merumuskan masalah akan berakibat pada macam atau jenis kebijakan yang akan diambil. *Kedua*, menyangkut kompleksitas dan sifat masalah. Masalah-masalah yang kompleks akan memerlukan perhatian yang lebih besar dibandingkan masalah yang sederhana. Kompleksitas masalah kebijakan dapat dilihat dari pengaruh yang ditimbulkan oleh masalah tersebut.

Dalam memahami proses perumusan masalah, perlu dipahami aktor-aktor yang terlibat atau pemeran serta dalam proses pembuatan kebijakan tersebut, baik aktor-aktor yang resmi maupun yang tidak resmi. Untuk itu perlu dipahami siapa sebenarnya yang merumuskan kebijakan terlebih dahulu, sifat-sifat semua pemeran serta partisipan, bagian atau peran apa yang dilakukan, wewenang atau bentuk kekuasaan yang dimiliki, dan bagaimana individu saling berhubungan serta saling mengawasi (Winarno, 2002:67).

(2) Tahap Implementasi Kebijakan

Studi implementasi kebijakan merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan publik yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Apabila implementasi kebijakan tidak disiapkan dan direncanakan dengan baik maka tujuan kebijakan tidak akan terwujud. Demikian pula sebaliknya, apabila

kebijakan tidak dirumuskan dengan baik maka tujuan kebijakan juga tidak akan tercapai meskipun persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan telah dilakukan dengan baik. Kompleksitas implementasi bukan saja diantisipasi oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat tetapi juga disebabkan oleh proses implementasi yang dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel individu maupun variabel organisasional dan masing-masing variabel berpengaruh tersebut juga saling berinteraksi sama lainnya.

Agustino (2008:43) mengatakan bahwa implementasi kebijakan dikenal ada dua pendekatan yaitu pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan *top down* adalah implementasi kebijakan yang disentralisir dan dimulai dari aktor pusat dan keputusannya pun diambil dari tingkat pusat. Tindakan para pelaksana (administrator dan birokrat) yang berada di level bawah (*street level bureaucrat*) sesuai dengan prosedur serta tujuan yang telah digariskan oleh para pembuat kebijakan di tingkat pusat. Bertolak belakang dengan pendekatan *bottom up*, pendekatan *bottom up* lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif.

Implementasi kebijakan yang efektif dapat dipahami dan dianalisa dengan menggunakan berbagai model implementasi kebijakan. Dalam studi kebijakan publik terdapat banyak model implementasi kebijakan publik yang berperspektif *top down*, diantaranya model implementasi kebijakan publik Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975), George Edward III (1980), Merilee Grindle (1980), dan Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier (1983). Berbagai model implementasi kebijakan tersebut, ada yang relatif abstrak dan ada pula yang relatif operasional. Penelitian ini tidak bermaksud menilai mana diantara model-model tersebut yang baik. Penggunaan suatu model tertentu lebih didasarkan pada keperluan analisis semata, tergantung pada kompleksitas permasalahan kebijakan yang dikaji dan tujuan analisis itu sendiri. Semakin kompleks permasalahan kebijakan dan semakin dalam analisis yang dilakukan maka semakin diperlukan teori atau model

yang relatif operasional, yaitu model yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang menjadi fokus analisis.

Edward III (1980:1) menjelaskan tentang pengertian implementasi kebijakan, sebagai berikut :

Policy implementation as we have seen, is the stage of policy making between the establishment of a policy -- such as the passage of a legislative act, the issuing of an executive order, the handing down of a judicial decision, or the promulgation of a regulatory rule -- and the consequences of the policy for the people whom it affects. If a policy is inappropriate if it cannot alleviate the problem for which it was designed, it will probably be a failure no matter how well it is implemented. But even a brilliant policy poorly implemented may fail to achieve the goals of its designers.

(Implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dan pengendalian arah tindakan kebijakan sampai tercapainya hasil kebijakan itu sendiri. Implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik. Sementara itu, suatu kebijakan yang cemerlang mungkin juga akan mengalami kegagalan jika kebijakan tersebut kurang diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana kebijakan).

Maksud dari pengertian tersebut bahwa implementasi kebijakan merupakan proses tindakan kebijakan yang dilaksanakan dengan begitu banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

Pendapat senada juga diungkapkan oleh Van Meter dan Van Horn (1975:447) menguraikan batasan-batasan implementasi kebijakan sebagai berikut :

Policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions, this include both one time efforts to transform decisions into operational terms, as well as continuing efforts to achieve the large and small changes mandated by policy decisions.

(Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (atau kelompok) swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan sebelumnya. Pada suatu saat, tindakan ini berusaha menstransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai

perubahan, baik besar maupun kecil, yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan tertentu).

Maksud pengertian di atas bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan untuk mentransformasikan kebijakan menjadi tindakan yang bersifat operasional oleh pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lainnya disampaikan Mazmanian dan Sabatier (1983) dalam Wahab (2005:68) bahwa :

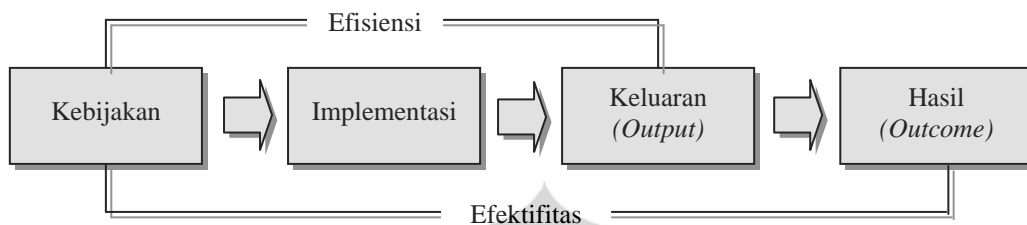
Implementation is the carrying out of basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decisions. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addressed, stipulated the objective(s) to be pursued, and, in a variety of ways, “structures” the implementation process. The process normally runs through a number of stages beginning with passage of the basic statute, followed by the policy outputs (decisions) of implementing agencies, the compliance of target groups with those decisions, the actual impacts – both intended and unintended – of those outputs, the perceived impacts of agency decisions, and, finally, important revisions (or attempted revisions) in the basic statute.

(Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstruktur/mengatur proses implementasinya. Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu, biasanya diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian *output* kebijaksanaan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksanaan, kesediaan dilaksanakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata – baik yang dikehendaki dan yang tidak – dari *output* tersebut, dampak keputusan sebagaimana dipersepsikan oleh badan-badan pengambil keputusan, dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau upaya untuk melakukan perbaikan) terhadap undang-undang atau peraturan-peraturan yang bersangkutan.

Bertitik tolak dari pendapat Mazmanian dan Sabatier tersebut maka dapat dijelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan keputusan atau peraturan dan dalam hal ini memerlukan kesediaan kelompok sasaran (*target groups*) untuk mencapai tujuan/sasaran sebagaimana yang diinginkan oleh para pengambil kebijakan. Implementasi kebijakan tersebut tidak dapat dimulai

sebelum tujuan dan sasaran ditetapkan oleh pengambil kebijakan. Implementasi kebijakan hanya akan terjadi jika undang-undang telah ditetapkan.

Menurut pendapat Effendi (2010), berikut adalah gambaran dari implementasi kebijakan yang dijalankan secara optimal.



Gambar 2.1.

Implementasi Kebijakan
(Effendi, 2010)

Gambar 2.1. menjelaskan bahwa suatu kebijakan publik yang telah melalui tiga tahapan yang disebutkan sebelumnya, termasuk juga tahapan implementasi, akan memiliki keluaran (*output*) yang efisien atau berdaya guna karena telah melalui proses analisa mendalam yang membuat implementasi suatu kebijakan akan berbeda antara kebijakan yang satu dengan kebijakan yang lainnya. Hal ini dapat dipastikan bahwa keluaran tersebut akan membawa pada hasil (*outcome*) yang efektif atau berhasil guna dengan tidak menyia-nyiakan dana, waktu, dan tenaga. Hal ini dikarenakan telah mencapai sasaran yang tepat, seperti yang telah dirumuskan pada awal suatu kebijakan dibuat.

Sebagai alasan pembenaran, Dunn (2000) dalam Tanjung (2005:166) dalam mengemukakan bahwa ada empat unsur dari hasil pelaksanaan atau tindakan kebijakan, yaitu *input*, *output*, *process*, dan *impact*. *Input* adalah sumberdaya (waktu, uang, personil, alat, material) yang dipakai untuk menghasilkan *output* dan *impact*. *Output* adalah barang, layanan, atau sumberdaya yang diterima oleh *target group* atau *beneficiaries*. Sedangkan *impact* merupakan perubahan nyata pada perubahan sikap dan tingkah laku yang dihasilkan oleh *output* kebijakan. *Target group* adalah individu, masyarakat atau organisasi yang hendak dipengaruhi oleh suatu kebijakan dan program, sedangkan *beneficiaries* adalah kelompok yang menerima manfaat atau nilai dari kebijakan tersebut. Ini membuktikan betapa esensial posisi *target group* dalam implementasi kebijakan publik.

Beberapa definisi implementasi kebijakan di atas, pada prinsipnya dapat diketahui tiga hal, yaitu adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya kegiatan pencapaian tujuan, dan adanya hasil kegiatan. Konsep kunci implementasi kebijakan adalah suatu aspek yang sangat penting dari seluruh proses kebijakan publik yang berupa proses pelaksanaan kebijakan yang melibatkan sejumlah sumberdaya yang termasuk manusia, dana, dan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pembuat kebijakan sehingga menghasilkan kinerja kebijakan yang efektif dan efisien.

(3) Tahap Evaluasi Kebijakan

Dalam Winarno (2002:165) merumuskan bahwa evaluasi merupakan tahap akhir dalam proses kebijakan. Pada dasarnya suatu kebijakan dibuat dengan maksud tertentu, untuk mencapai tujuan tertentu yang berangkat dari masalah tertentu. Evaluasi menurut Jones (1991:199), dilakukan karena tidak semua program kebijakan publik meraih hasil yang diinginkan. Evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan atau evaluasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menilai manfaat suatu kebijakan.

Secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak, seperti yang disampaikan Anderson dalam Winarno (2002:166). Dalam hal ini, evaluasi kebijakan dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional yang berarti evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi maupun dampak kebijakan.

Evaluasi kebijakan menurut Lester dan Steward dalam Winarno (2002:166), evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda

yaitu pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya sedangkan yang kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standard atau kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Untuk memenuhi tugas tersebut, menurut Jones (1991:199) bahwa suatu evaluasi kebijakan harus meliputi beberapa kegiatan, yaitu pengkhususan (*specification*), pengukuran (*measurement*), analisis dan rekomendasi. Spesifikasi kegiatan meliputi identifikasi tujuan atau kriteria melalui mana program kegiatan tersebut akan dievaluasi. Ukuran-ukuran atau kriteria tersebut akan digunakan untuk menilai manfaat dari program kebijakan. Pengukuran menyangkut aktivitas pengumpulan informasi relevan untuk obyek evaluasi, sedangkan analisis adalah menggunakan informasi yang telah terkumpul dalam rangka menyusun kesimpulan, sedangkan rekomendasi adalah penentuan mengenai apa yang harus dilakukan dimasa yang akan datang.

2.3. Model Implementasi Kebijakan Publik

Penelitian ini merujuk kepada model implementasi kebijakan yang berperspektif *top-down* yang dikembangkan oleh Edwards III yang disebut *Direct and Indirect Impact on Implementation* (dampak langsung dan tidak langsung dalam implementasi). Untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan kebijakan telah dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang dikehendaki, maka perlu dilakukan penilaian atau pengukuran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Dalam pandangan Edward III (1980:10) bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu : komunikasi (*communications*), sumber daya (*resources*), disposisi atau sikap pelaksana kebijakan (*dispositions or attitude*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Keempat faktor tersebut harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan lainnya memiliki hubungan yang erat dan bertujuan meningkatkan pemahaman tentang implementasi kebijakan. Penyerderhanaan implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamik yang mana meliputi interaksi banyak faktor. Sub kategori dari faktor-faktor mendasar ditampilkan sehingga dapat diketahui pengaruhnya

terhadap implementasi. Model Edward III lebih memusatkan pada kapabilitas lembaga pelaksana. Keempat faktor tersebut sangat menentukan gagal atau berhasilnya suatu implementasi kebijakan. Sedangkan Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Agustino (2008:143-144), ada enam faktor yang mempengaruhi kinerja kebijakan yakni (1) ukuran dan tujuan kebijakan, (2) sumberdaya, (3) karakteristik agen pelaksana, (4) sikap/kecenderungan (*disposition*) para pelaksana, (5) komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana, dan (6) lingkungan ekonomi, sosial dan politik. Model Van Meter dan Van Horn mengaitkan karakteristik birokrasi/lembaga pelaksana itu dengan faktor komunikasi antar organisasi dan kondisi, ekonomi dan politik sebagai implikasi dari perspektif sistemik. Faktor-faktor tersebut membentuk sikap pelaksana terhadap kebijakan yang diimplementasikan, yang pada akhirnya menentukan seberapa tinggi kinerja yang dapat dicapai.

Keunggulan model implementasi kebijakan Edward III adalah sederhana sehingga mudah dimengerti dan dilaksanakan. Setiap faktor dengan mudah dihubungkan dengan situasi kebijakan publik yang umum. Dengan meningkatkan pemahaman mengenai implementasi sehingga mendorong penyusunan solusi-solusi untuk kegagalan implementasi dan mendisain program-program yang akan mengurangi kegagalan di masa mendatang. Selain itu, model ini berguna dalam penyusunan teori karena membantu menyederhanakan suatu subyek yang kompleks dan mendorong memusatkan perhatian pada hubungan yang paling sentral dalam subyek yang dipelajari. Sedangkan keunggulan model implementasi Van Meter dan Van Horn adalah menggambarkan model dasar proses implementasi kebijakan dengan enam variabel yang berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementasi kebijakan hingga menghasilkan kinerja kebijakan. Kinerja kebijakan (Dunn, 2003:133) adalah derajat dimana hasil kebijakan tertentu memberi kontribusi terhadap pencapaian nilai-nilai. Model ini ditentukan oleh hubungan *independent variables* (komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana; karakteristik badan pelaksana, kondisi lingkungan, dan kecenderungan pelaksana) dan *dependent variables* (ukuran dan tujuan kebijakan, dan sumberdaya). Kaitan-kaitan yang terkandung di dalamnya secara implisit akan dapat menggambarkan hipotesis-hipotesis yang diuji secara empiris, dengan

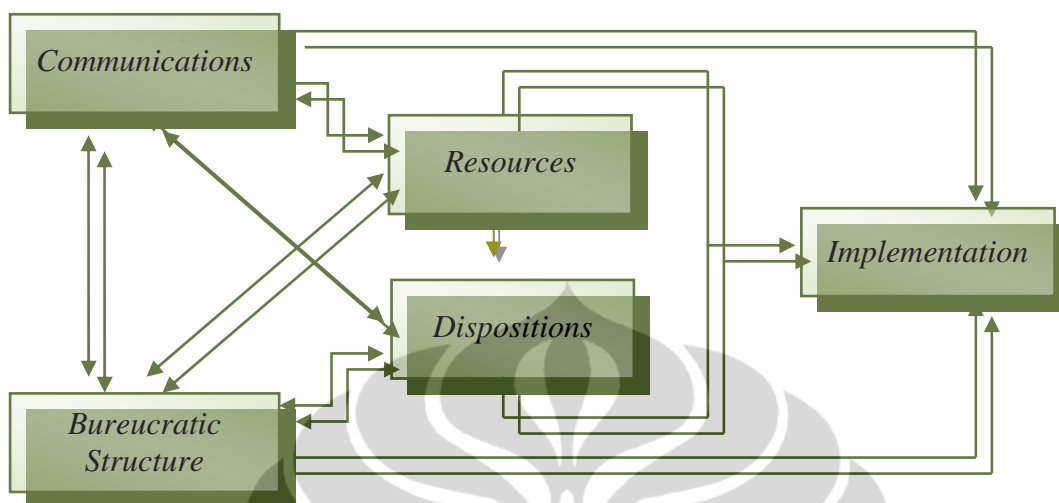
syarat terbangunnya indikator-indikator yang relevan dan terkumpulnya data yang tepat. Namun implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn ini cenderung mengabaikan apa yang disebut *target group* dalam implementasi, yang bila berpegang kepada konsep itu dikhawatirkan akan terjadi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan implementasi.

Hal inilah yang menjadi alasan digunakannya model proses implementasi kebijakan dari Edward III untuk menganalisis implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dalam pengembangan karir pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, namun ada beberapa hal, penelitian ini juga menggunakan model implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn (1975) karena pada dasarnya kedua model tersebut tidak jauh berbeda. Keduanya menganggap bahwa suatu implementasi kebijakan akan efektif apabila birokrasi pelaksanaannya memenuhi apa yang telah digariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksanaan maupun petunjuk teknis). Dengan demikian maka implementasi kebijakan jabatan fungsional efektif dan dapat dipahami sebagai proses penyelenggaraan berbagai rangkaian kegiatan apabila dapat mencapai sasaran dan tujuan ditetapkannya kebijakan tersebut.

Persamaan kedua model tersebut ada dalam aspek-aspek tertentu, meskipun dalam aspek-aspek lainnya berbeda. Perbedaan-perbedaan aspek tersebut tidak untuk menegaskan satu dengan yang lainnya, namun dimaksudkan untuk mengisi kekurangan yang ada dari masing-masing model implementasi kebijakan tersebut. Penggabungan kedua model tersebut dilakukan dengan cara menggunakan model Edward III sebagai model utama dalam menganalisis permasalahan penelitian, sedangkan model Van Meter dan Van Horn digunakan untuk melengkapi uraian penjelasan dari masing-masing variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan.

Penggabungan kedua model implementasi tersebut didukung oleh pemahaman Dunn (2000), Effendi (2010), dan Mazmanian-Sebatier (1983) sehingga menimbulkan keluaran dan dampak kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian terhadap kelompok sasaran (*target group*) yang dalam hal ini adalah para Analisis Kepegawaian yang akan menerima manfaat dari hasil implementasi kebijakan tersebut, sehingga implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis

Kepegawaian dalam pengembangan karir di lingkungan LIPI dapat berjalan efektif dan efisien.



Gambar 2.2.

Direct and Indirect Impact on Implementation
(Edward III, 1980:148)

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka diambil tiga variabel dari empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III. Variabel sumberdaya tidak diikutsertakan dalam penelitian ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian tersebut, mengingat variabel sumberdaya meliputi banyak aspek yang meliputi sumberdaya manusia (staf), sumberdaya keuangan, sumberdaya peralatan (fasilitas), sumberdaya informasi dan sumberdaya kewenangan. Diharapkan penelitian mengenai variabel sumberdaya tersebut dapat dijadikan obyek penelitian berikutnya oleh peneliti lain.

Adapun tiga variabel tersebut yaitu variabel komunikasi, variabel struktur birokrasi, dan variabel sikap pelaksana yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

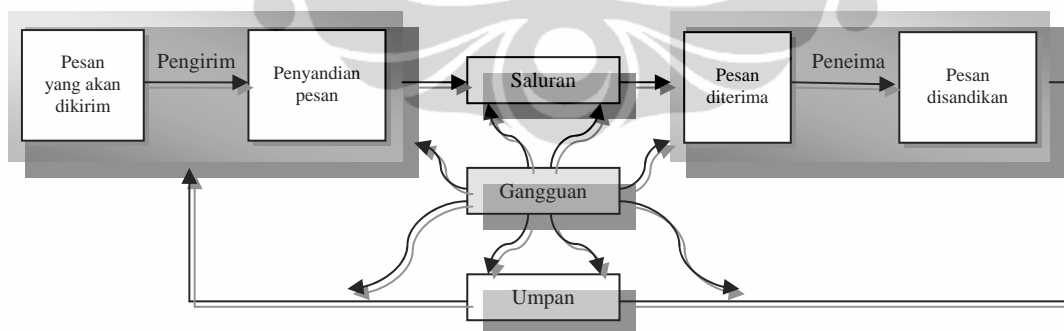
2.3.1. Komunikasi (*Communications*)

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan

(ditransmisikan atau penyaluran informasi) sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu yang amat kompleks dan rumit.

Definisi komunikasi yang disampaikan Robbins dan Judge (2008:11) adalah transfer dan pemahaman makna. Pendapat senada juga disampaikan Handoko (1991:272) bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Definisi ini mempunyai unsur-unsur : 1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, 2) suatu sarana pengaliran informasi dan 3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi diantara individu-individu. Sejalan dengan pendapat tersebut, komunikasi (Umar, 2008:42-43) didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin.

Kebijakan publik merupakan suatu informasi yang dibuat dan disampaikan oleh perumus kebijakan (*policy formulator*) kepada pelaksana kebijakan publik (*policy implementation*). Konteks kebijakan publik adalah komunikasi organisasi, karena proses komunikasi yang dilakukan terhadap kebijakan publik merupakan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi maupun antar organisasi, bersifat formal dan pesan terstruktur.



Gambar 2.3.

Proses Komunikasi
(Robbins and Judge, 2008:7)

Pada Gambar 2.3. di atas melukiskan proses komunikasi. Bagian-bagian penting dari model semacam ini meliputi : (1) pengirim, (2) penyandian, (3) pesan, (4) saluran, (5) penerjemahan sandi, (6) penerima, (7) gangguan, dan (8) umpan balik.

Pengirim mengirim sebuah pesan dengan cara menyandikan pemikirannya. Pesan tersebut adalah produk fisik aktual dari penyandian oleh pengirim. Ketika kita berbicara, menulis, memberikan isyarat dan ekspresi wajah adalah pesan. Saluran merupakan perantara yang dipakai pesan untuk menempuh perjalanan yang dipilih pengirim untuk menentukan saluran yang formal atau informal. Saluran formal disediakan oleh organisasi dan berfungsi sebagai penyampai pesan-pesan yang berhubungan dengan aktivitas profesional dari para anggotanya. Saluran informal digunakan dalam bentuk pesan pribadi atau sosial. Saluran informal tersebut bersifat spontan dan timbul sebagai tanggapan-tanggapan terhadap pilihan individual. Penerima adalah obyek yang menjadi sasaran dari pesan itu. Tetapi, sebelum pesan tersebut dapat diterima simbol-simbol di dalamnya harus diterjemahkan menjadi bentuk yang dapat diterima dan dipahami oleh penerima. Langkah ini disebut penerjemah sandi dalam pesan. Gangguan mewakili berbagai hambatan komunikasi yang mengacaukan kejelasan pesan. Contoh-contoh sumber gangguan meliputi masalah persepsi, muatan informasi yang berlebihan, kesulitan-kesulitan semantik, atau perbedaan kultural. Mata rantai terakhir dalam proses komunikasi adalah lingkaran umpan balik.

Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antarpribadi dan komunikasi organisasi. Penjelasan menurut Umar (2008:42-44) sebagai berikut :

- a) Komunikasi antar pribadi. Menilai efektifitas komunikasi antar pribadi dapat dilihat dari hal-hal berikut :
 - (1) Keterbukaan, yaitu keinginan terbuka dan menanggapi secara jujur lawan bicara.
 - (2) Empati, yaitu merasakan perasaan yang sama atas lawan bicara.
 - (3) Dukungan, yaitu mencoba tidak mengkritik atau menyerang pembicaraan, tetapi mendukung isi pembicaraan.
 - (4) Kepositifan, yaitu mencoba untuk memiliki perasaan positif pada orang lain. Dengan demikian, jika lawan bicara mencoba berbicara negatif pada seseorang, usahakan untuk tidak mendukungnya.

- (5) Kesamaan, yaitu komunikasi antarpribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.
- b) Komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi memiliki beberapa arah, yaitu ke bawah, ke samping, ke atas dan ke luar. Paparannya adalah sebagai berikut :
- (1) Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan, berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi. Medianya memo, rapat, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.
 - (2) Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan. Fungsi utamanya biasanya adalah keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Medianya pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.
 - (3) Komunikasi ke samping, yaitu komunikasi sejajar antar individu sebagai maupun sebagai bagian organisasi. Fungsi utamanya adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif di dalam bagian maupun di luar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan masalah maupun menceritakan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Sarana yang dimanfaatkan adalah gugus kendali.
 - (4) Komunikasi ke luar, yaitu komunikasi antar organisasi dengan pihak luar organisasi, misalnya dalam hal ini Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dengan instansi pembina jabatan fungsional Analis Kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian Negara.

Komunikasi dapat dilakukan secara efektif jika kebijakan yang diimplementasikan dirumuskan dengan jelas dan ditransmisikan secara akurat dan terstruktur sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dalam arti, kebijakan publik yang merupakan informasi dalam proses komunikasi ini tidak boleh mengandung makna ganda dan harus jelas supaya tidak menciptakan peluang bagi para pelaksana kebijakan untuk melakukan interpretasi sesuai dengan keinginan dan pemahamannya terhadap kebijakan tersebut.

Komunikasi yang efektif dipengaruhi oleh jarak administrasi dan kompleksitas dari organisasi yang terlibat dalam formulasi dan implementasi kebijakan. Semua hal tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi proses implementasi kebijakan publik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berhasil atau gagalnya implementasi kebijakan publik berdasarkan faktor komunikasi dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu :

a. Transmisi

Transmisi merupakan suatu proses melangsungkan komunikasi suatu pesan atau informasi yang berjalan melalui suatu saluran atau media kepada penerima informasi dengan efek tertentu. Penolakan dan ketidaksetujuan pelaksana kebijakan terhadap kebijakan publik dapat mengakibatkan terhambatnya proses komunikasi atau bahkan terjadi distorsi dari kebijakan tersebut. Pada akhirnya akan mendorong pelaksana kebijakan mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai dengan pemahamannya.

Distorsi juga dapat terjadi jika jenjang komunikasi kebijakan terlalu jauh jaraknya, saluran komunikasi yang digunakan tidak sempurna, dan melibatkan pihak ketiga yang tidak ada hubungannya dengan implementasi kebijakan yaitu media massa dan individu di luar organisasi publik. Hal ini akan semakin memperbesar peluang pelaksana kebijakan, semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut diterima secara akurat.

Dengan demikian menurut Winarno (2002:25-26) dapat dikatakan terdapat tiga hal yang menjadi hambatan dalam mentransmisikan perintah-perintah implementasi yaitu pertentangan pendapat antara para pelaksana dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil kebijakan, informasi melewati berlapis-lapis hirarki birokrasi sehingga penangkapan komunikasi tidak langsung, tidak adanya saluran-saluran komunikasi yang ditentukan mungkin juga mendistorsikan perintah-perintah pelaksana, serta penangkapan komunikasi-komunikasi mungkin dihambat oleh persepsi yang selektif dan ketidakmauan para pelaksana untuk mengetahui persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

b. Kejelasan

Kejelasan kebijakan merupakan hal yang terpenting yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan. Kebijakan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan pelaksana kebijakan untuk mengimplementasikan kebijakan dan kapan kebijakan tersebut harus dilaksanakan akan menghindarkan peluang terjadinya implementasi kebijakan sesuai dengan interpretasi pelaksana kebijakan yang kadang bertentangan dengan maksud dan tujuan kebijakan.

Ketidajelasan suatu kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompleksitas kebijakan, adanya ketidakinginan dari pembuat kebijakan untuk merugikan segmen tertentu dalam masyarakat, ditetapkannya kebijakan baru yang mendadak, dan kesengajaan perumus kebijakan agar terhindar dari pertanggungjawaban jika kebijakan diimplementasikan tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. (Edwad III, 1980:26).

Perubahan kebijakan secara mendadak menunjukkan adanya ambiguitas dari perumus kebijakan. Perubahan kebijakan yang mendadak ini biasanya dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan pihak-pihak tertentu, baik publik maupun privat. Selain itu, perubahan yang mendadak dari kebijakan publik ini disebabkan oleh "*management by activity*" yang disebabkan ketidaktahuan dan keragu-raguan pelaksana kebijakan mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Keragu-raguan ini mengakibatkan salah dalam menginterpretasikan maksud dan tujuan kebijakan. Hal ini biasanya juga dipengaruhi oleh kompleksitas kebijakan, sehingga semakin kompleks kebijakan, maka akan semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut tidak diimplementasikan dengan tepat. Oleh karena itu, kebijakan baik yang kompleks dan rumit maupun yang sederhana sebaiknya dijabarkan dalam ketetapan yang rinci dan jelas agar tidak menimbulkan interpretasi ganda dari pelaksana kebijakan (Hidayati, 2005:48).

c. Konsistensi

Selain ketepatan transmisi yang digunakan untuk menyampaikan kebijakan publik dan kejelasan dari kebijakan publik itu sendiri, konsistensi dari isi kebijakan juga merupakan salah satu dimensi komunikasi untuk mengetahui efektifitas implementasi kebijakan publik. Meskipun kebijakan ditransmisikan

dengan baik, tetapi ternyata memiliki perintah-perintah yang saling bertentangan akan menghambat implementasi kebijakan secara efektif. Karena ketidakkonsistenan kebijakan ini akan membingungkan pihak pelaksana kebijakan yang pada akhirnya akan mendorong untuk melakukan interpretasi sesuai dengan pemahamannya.

Konsistensi juga dipengaruhi oleh kompleksitas kebijakan dan tujuan yang sering kali bertentangan antara satu kebijakan dengan kebijakan lainnya. Ketidakkonsistenan kebijakan biasanya dipengaruhi oleh dorongan-dorongan pihak yang ingin diuntungkan oleh implementasi kebijakan publik tersebut. Karenanya semakin besar kemungkinan pembuat kebijakan dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan pihak lain, semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut menjadi tidak konsisten (Nakamura & Smallwood dalam Hidayati, 2005:50).

2.3.2. Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*)

Edward III (1980:125) berpendapat bahwa implementasi kebijakan masih belum efektif karena ada ketidakefisienan struktur birokrasi (*diseficiens in bureaucratic structure*). Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit dalam organisasi, hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya.

Struktur organisasi (Edward III, 1980:125) yang mempunyai pengaruh yang penting pada implementasi kebijakan adalah prosedur kerja atau *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi struktur birokrasi. SOP merupakan hal wajib yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Karena tanpa SOP pelaksana kebijakan akan kesulitan mengukur tingkat keberhasilan pencapaian tujuan implementasi kebijakan. SOP merupakan standar tertentu tentang bagaimana pelaksana kebijakan harus mengimplementasikan kebijakan agar tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan SOP adalah untuk menghemat waktu, menciptakan keseragaman perilaku bagi anggota organisasi, dan juga agar permasalahan dalam implementasi kebijakan dapat dipecahkan meskipun masalah tersebut kompleks dan pelaksana kekurangan sumber daya untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Adapun prosedur kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara-cara pelaksanaan kerja yang seefisien mungkin atau suatu pekerjaan dengan mengingat segi-segi tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang dan biaya yang tersedia. Tata kerja yang tepat sangat membantu bagi penerapan fungsi-fungsi manajemen agar dapat dijabarkan menjadi pekerjaan nyata. Selain itu tata kerja sangat penting artinya dalam rangka menentukan tahapan-tahapan pelaksanaan kerja agar dapat terlaksana secara efektif yang juga merupakan suatu cara dan pada prinsipnya harus mengandung tolak ukur dalam pemanfaatan sumber-sumber dan waktu agar kegiatan manajemen kepegawaian dapat dilaksanakan dengan setepat mungkin.

Fragmentasi adalah pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan publik pada beberapa unit pelaksana. Tujuannya adalah agar pelaksanaan tanggung jawab tidak dilaksanakan secara tumpang tindih dan tetap mencakup pembagian tugas yang menyeluruh dalam arti terkoordinasi dengan baik. Karena jika pelaksanaan kebijakan tidak terkoordinasi dengan baik akan terjadi *overlapping* kewenangan dan tanggung jawab antara satu unit dengan unit pelaksana lainnya. Semakin banyak unit *independend* yang terlibat dalam implementasi suatu kebijakan, maka semakin kecil kemungkinan kebijakan tersebut diimplementasikan dengan sukses.

Efektifitas sangat erat hubungannya dengan sebuah kebijakan yang sudah berjalan, penilaian keberhasilan suatu kebijakan dapat dilihat dari dampak yang dihasilkan terhadap kebijakan yang sudah dibuat. Sementara tidak efektifnya pelaksanaan suatu kebijakan seringkali disebabkan oleh faktor sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas serta komunikasi internal yang tidak efektif.

Van Meter dan Van Horn, dalam Winarno (2002:471), mengatakan bahwa dalam melihat karakteristik badan pelaksana maka pembahasannya tidak lepas dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan eksekutif. Van Meter dan Van Horn mengajukan beberapa unsur karakteristik badan pelaksana yang mempengaruhi dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu sebagai berikut :

- a) Kompetensi dan ukuran suatu badan
- b) Tingkat pengawasan hirarkis terhadap keputusan-keputusan submit dan proses-proses dalam badan-badan pelaksana
- c) Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan diantara anggota-anggota legislatif dan eksekutif)
- d) Vitalitas suatu organisasi
- e) Tingkat komunikasi terbuka : jaringan kerja komunikasi horisontal dan vertikal secara bebas serta tingkat kebebasan yang relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi
- f) Kaitan normal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.

Menurut Weber dalam Lubis dan Huseini (1987:74-75), ada tujuh ciri-ciri organisasi birokratis, yaitu (1) adanya pengaturan ataupun keorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat oleh aturan yang menjadikan fungsi-fungsi resmi itu menjadi suatu kesatuan yang utuh, (2) adanya pembagian kerja yang jelas, (3) adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, (4) adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan kemampuan teknis, (5) adanya pemisahan antara kepemilikan alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi, (6) adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi, (7) kegiatan administratif, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Kelemahan atau ciri-ciri yang tampak dan relevan dalam sistem administrasi atau birokrasi pemerintahan Indonesia, terdiri dari lima, Heady dan Wallis dalam Manalu (2002:62-63) mengemukakan bahwa *pertama*, pola dasar sistem administrasi negaranya merupakan tiruan atau jiplakan dari sistem kolonial yang dikembangkan penjajah khusus untuk Negara yang dijajahnya yang bersifat elitis, otoriter, cenderung terpisah dari masyarakat dan lingkungannya. *Kedua*, birokrasi pemerintahan kekurangan SDM yang berkualitas baik dari kepemimpinan, manajemen, kemampuan dan keterampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. *Ketiga*, birokrasi cenderung mengutamakan atau berorientasi pada kepentingan masyarakat atau pencapaian sasaran yang bermanfaat bagi masyarakat banyak. *Keempat*, apa yang dinyatakan baik tertulis maupun lisan oleh birokrasi sering tidak sesuai dengan realitas. Terakhir *kelima*, birokrasi bersifat otonom dalam arti lepas dari proses politik dan pengawasan

masyarakat. Dua hukum lainnya ditambahkan oleh Wallis, *pertama*, birokrasi dibanyak Negara berkembang sangat lamban dan semakin birokratik. Kondisi ini erat kaitannya dengan kesejahteraan (gaji) pegawai yang relatif kecil, sehingga mempengaruhi semangat pegawainya untuk bekerja secara baik. *Kedua*, aspek-aspek non birokratik sangat berpengaruh terhadap birokrasi, misalnya hubungan keluarga, hubungan primordial (suku, agama, keturunan, dan sebagainya), golongan atau keterkaitan politik. Keadaan ini cenderung sangat mempersulit birokrasi untuk bertindak dan bekerja secara obyektif dan rasional, serta menurut aturan yang berlaku.

Dalam implementasi kebijakan terdapat berbagai hambatan, seperti yang diungkapkan Gow dan Morss dalam Pasolong (2007:59) antara lain adalah (1) hambatan politik, ekonomi, dan lingkungan, (2) kelemahan institusi, (3) ketidakmampuan SDM dibidang teknis dan administratif, (4) kekurangan dalam bantuan teknis, (5) kurangnya desentralisasi dan partisipasi, (6) pengaturan waktu (*timing*), (7) sistem informasi yang kurang mendukung, (8) perbedaan agenda tujuan antara aktor, dan (9) dukungan yang berkesinambungan. Menurut Turner dan Hulme dalam Pasolong (2007:59) bahwa semua hambatan ini dapat dibedakan atas hambatan dari dalam dan dari luar. Hambatan dari dalam dapat dilihat dari ketersediaan dan kualitas *input* yang digunakan seperti SDM, dana, struktur organisasi, informasi, sarana dan fasilitas yang dimiliki, serta aturan, sistem dan prosedur yang harus digunakan, dan hambatan dari luar dapat dibedakan atas semua kekuatan yang berpengaruh langsung ataupun tidak langsung kepada proses implementasi itu sendiri, seperti peraturan dan kebijakan pemerintah, kelompok sasaran, kecenderungan ekonomi, politik, kondisi sosial budaya dan sebagainya.

Semua kebijakan publik dimaksudkan untuk mempengaruhi atau mengawasi perilaku manusia dalam beberapa cara untuk membujuk orang supaya bertindak sesuai dengan aturan atau tujuan yang ditentukan pemerintah. Faktor penentu dilaksanakan atau tidaknya suatu kebijakan publik menurut Agustino (2008:157-161) adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor penentu pemenuhan kebijakan yaitu respeknya anggota masyarakat pada otoritas dan keputusan pemerintah, adanya kesadaran untuk menerima

kebijakan, adanya sanksi hukum, adanya kepentingan publik, adanya kepentingan pribadi, dan masalah waktu.

- 2) Faktor penentu penolakan atau penundaan kebijakan yaitu adanya kebijakan yang bertentangan dengan sistem nilai yang mengada, tidak adanya kepastian hukum, adanya keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi, dan adanya konsep ketidakpastian selektif terhadap hukum.

2.3.3. Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan (*Dispositions*)

Disposisi (Edward III, 1980:11) diartikan sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana (*implementors*) untuk melaksanakan kebijakan. Jika implementasi kebijakan berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan itu, serta mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Disposisi ini tertuju pada sikap pelaksana kebijakan yang mempengaruhi pelaksanaan program, bila pelaksana kebijakan mempunyai pandangan yang positif maka kebijakan tersebut akan dapat berjalan dengan efektif, begitu juga dengan sebaliknya. Perbedaan pandangan antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan biasanya terjadi karena persepsi sikap yang berbeda, dan perbedaan ini biasanya membuat celah dimana pelaksana kebijakan mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai dengan pandangan yang dimilikinya.

Van Matter dan Van Horn (1975:472) menjelaskan bahwa kebijakan akan menguntungkan organisasi dan dirinya, manakala cukup memiliki pengetahuan (*cognitive*) dan sangat mendalam, serta memahaminya (*comprehension and understanding*). Pengetahuan, pendalaman, dan pemahaman kebijakan ini akan menimbulkan sikap menerima (*acceptance*), acuh tak acuh (*neutrality*), dan menolak (*rejection*) terhadap kebijakan. Sikap itulah yang akan memunculkan disposisi pada diri pelaku kebijakan. Disposisi yang tinggi menurut Edward III dan Van Meter dan Van Horn berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

Ada perbedaan karakteristik bidang pemerintahan dan swasta dalam implementasi kebijakan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal (Edward III, 1980:90), yaitu :

- 1) Badan pemerintahan bersifat homogen dikarenakan pada saat rekrutmen pegawai dilaksanakan dengan selektif dalam arti pegawai yang bekerja adalah pegawai yang mendukung dan mempunyai persepsi yang sama dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh badan pemerintahan tersebut.
- 2) Sifat pandangan badan pemerintahan, bersifat *parochial* dikarenakan sedikitnya pembuat keputusan tingkat tinggi sehingga membentuk suatu kesamaan pandangan dengan hubungan yang terus berlanjut.
- 3) Faktor yang datangnya dari luar pemerintahan, datangnya dari badan legislatif yang mendukung suatu badan tertentu dengan mengharapkan imbalan.

Cara lain untuk mengatasi sikap tersebut yaitu dengan memberikan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang melaksanakan kebijakan seperti yang diinginkan oleh perumus kebijakan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa uang atau promosi jabatan. Namun hal ini dapat juga mengakibatkan tidak tercapainya tujuan kebijakan, karena biasanya hal ini terjadi karena tujuan dan arah kebijakan yang ingin dicapai terlalu banyak dan tidak fokus. Pelaksana kebijakan biasanya menggunakan diskresinya untuk memahami kebijakan dengan tujuan memperoleh insentif yang pada akhirnya mengakibatkan kebijakan tersebut diterapkan pada sasaran yang salah. Padahal seharusnya pengukuran *performance* dalam implementasi kebijakan untuk memperoleh penghargaan diukur dari tingkat kesulitan pengimplementasian kebijakan dengan pencapaian tujuan kebijakan tersebut (Edward III, 1980:91).

2.4. Tinjauan tentang Kepegawaian

2.4.1. Pengertian Kepegawaian

Sebelum membahas mengenai pengertian pegawai negeri di Indonesia, maka yang dimaksud dengan tenaga kerja menurut Musanef (1983:77) adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah

maupun pada perusahaan, atau usaha-usaha sosial dengan mana ia memperoleh sesuatu balas jasa tertentu. Yang dimaksud dengan pegawai (Widjaja, 1986:15) adalah tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Istilah pegawai mengandung pengertian sebagai berikut : menjadi anggota suatu usaha kerjasama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan; berada di dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih; berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja (majikan); kedudukan sebagai penerima kerja itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan, dan; akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja).

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, diperlukan sumber daya seperti : *man, money, method, machine, materials*, dan *market*. Sumber daya tersebut perlu dikelola sedemikian rupa melalui proses pengelolaan (manajemen) agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan sumber daya-sumber daya tersebut, sumber daya manusialah yang merupakan faktor sentral, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, dalam hal ini pegawai. Setiap pegawai memiliki peranan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta jenis pekerjaan yang diembannya. Pegawai selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Definisi senada mengenai sumber daya manusia (Hasibuan, 2001:241) yaitu kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Ditinjau dari Ilmu Administrasi, Aparatur Negara merupakan aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan, sebagai alat untuk mencapai tujuan Nasional. Aspek administrasi itu dapat berupa kelembagaan (organisasi) dan dapat pula berupa manusia yang disebut pegawai.

Pegawai Negeri adalah unsur Aparatur Negara. Sebagai Aparatur Negara, Pegawai Negeri merupakan alat Negara dan sebagai alat Negara, Pegawai Negeri diberi tugas untuk melaksanakan tugas-tugas Negara yaitu tugas-tugas Pemerintah dan Pembangunan dalam rangka mewujudkan tujuan Nasional. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri menurut Widjaja (1986:164) adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu perundang-undangan dan gaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan pengertian kepegawaian (Widjaja, 1986:15) adalah segala hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai.

2.4.2. Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

Sudah menjadi materi pokok dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) bahwa hakikat pembangunan nasional Indonesia adalah membangun manusia Indonesia seutuhnya dan seluruh masyarakat Indonesia. Sasaran pembangunan yang menunjukkan kualitas prima manusia yang diharapkan. Adapun kualitas (Zainun, 2001:67) itu antara lain : (1) berstamina tinggi sehingga mampu kerja keras, (2) tangguh, (3) cerdas, (4) terampil, (5) mandiri, (6) memiliki rasa tanggung jawab dan setia kawan, (7) produktif, (8) kreatif, (9) inovatif, (10) berorientasi masa depan, (11) berdisiplin, dan (12) berbudi luhur. Definisi kualitas menurut Goetsh dan Davis (1994) dalam Tjiptono (2001:51) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Pendapat Prawirisentono (1999:55) bahwa sumberdaya manusia yang berkualitas adalah sumberdaya manusia yang produktif dan mampu bekerja secara efisien di samping potensial mempunyai keunggulan kompetitif. Lebih lanjut dinyatakan bahwa pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang mempunyai keterampilan (*skill*), pengetahuan dan teknologi. Ciri-ciri pegawai yang produktif (Umar, 2008:26) adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; kompeten secara profesional; kreatif dan inovatif; memahami pekerjaan; belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah menyerah; selalu mencari

Universitas Indonesia

perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; dianggap bernilai oleh atasannya; memiliki catatan prestasi yang baik; dan selalu meningkatkan kualitas diri. Pengertian senada dari pendapat Zainun (2001:43) mengenai sumberdaya yang berkualitas dalam arti sebenarnya adalah kerja yang dikerjakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerjaan tersebut. Bermutu bukan hanya pandai tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu, sehingga pekerjaan itu dapat benar-benar diselesaikan menurut yang dikehendaki itu, umpamanya kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku.

Bertitik tolak dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas sumberdaya manusia mencakup aspek kriteria yang luas, baik fisik maupun psikologis yang kesemuanya mempersyaratkan pada kepandaian, pengetahuan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. Dalam kaitannya dengan pejabat Analis Kepegawaian yang berkualitas adalah PNS produktif yang memiliki kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku, serta pengetahuan dan teknologi, yang berorientasi pada prestasi kerja.

2.4.3. Sumber Daya Manusia yang Profesional dan Mandiri

Profesionalisme merupakan salah satu tujuan pengembangan jabatan fungsional Analis Kepegawaian. Profesional dapat diartikan seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Lubis (2000), dalam bukunya "Etika Profesi Hukum", mengatakan bahwa ciri-ciri umum profesionalisme antara lain :

- a. Mempunyai keterampilan tinggi dalam suatu bidang, serta kemahiran dalam mempergunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidang tadi;
- b. Mempunyai ilmu, pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisa sesuatu masalah dan peka di dalam membaca situasi, tepat dan cepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan;
- c. Mempunyai sikap berorientasi ke masa depan sehingga mempunyai kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang dihadapannya;
- d. Mempunyai sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi diri dan perkembangan pribadinya.

Selain itu dikemukakan pula bahwa ciri khusus yang terdapat dalam pandangan umum tentang profesionalisme antara lain :

- a. Telah melaksanakan *training*/pendidikan khusus sebagai landasan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan dibuktikan sertifikasi;
- b. Tergabung dalam sebuah wadah profesi dan mempunyai etika profesi;
- c. Acceptabilitas sebagai motif pelayanan.

Hal ini tidak berarti bahwa profesionalisme di lingkungan aparatur pemerintah hanya dapat dikembangkan dalam jabatan fungsional, sebab jabatan fungsional merupakan profesi yang juga perlu dimantapkan dalam rangka memimpin dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan organisasi. Pengembangan jabatan fungsional ini bukan untuk meniadakan jabatan struktural, melainkan untuk mengimbangi secara lebih proporsional dan rasional agar operasionalisasi tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintahan dalam setiap bidang dan sektor terselenggara secara lebih produktif, berdayaguna dan berhasilguna.

Yang dimaksud dengan mandiri (Latief, 1995:47) adalah suatu ciri atau sikap mental untuk ingin selalu memiliki harapan sukses dalam suatu kehidupan, dengan melakukan sesuatu sebaik mungkin melalui kegiatan-kegiatan produktif dengan berani mengambil resiko yang rasional dan telah diperhitungkan. Setiap pekerjaan yang dihadapi pegawai terdapat hal-hal rutin yang akan sangat berbeda-beda reaksi yang diberikan masing-masing pegawai. Sikap aktif dan berinisiatif merupakan bagian dari ciri-ciri orang yang mandiri. Namun kemandirian individu yang satu dengan yang lain bisa berbeda-beda. Individu dinyatakan mandiri apabila dapat membangun dirinya sendiri dengan kekuatan sendiri untuk dapat tumbuh dan berkembang menjadi orang dewasa yang dapat mengurus dirinya sendiri. SDM yang mandiri dapat lebih mudah dalam mempersiapkan diri, selalu berkembang dan mudah dalam mengatasi kesulitan akibat pekerjaan.

Jadi pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sumberdaya manusia yang profesional dan mandiri adalah seseorang yang memiliki sikap aktif dan berinisiatif untuk dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini bahwa Analisis Kepegawaian dalam mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi harus memiliki sikap aktif dan berinisiatif untuk dapat mengerjakan tugasnya yang dinilai melalui pengumpulan angka kredit.

2.4.4. Manajemen dan Administasi Kepegawaian

Manajemen menurut Stoner dalam Handoko (1991:8) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Soetrisno (1998:4) membedakan arti Administrasi dalam arti luas dan sempit, yaitu :

Administrasi dalam arti luas adalah kerjasama antara dua orang atau lebih dengan rasionalitas yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan administrasi dalam arti sempit adalah sebagai kegiatan mengumpulkan dan pengolahan keterangan atau informasi secara berencana, sistematis, dan teratur, agar segala yang terjadi dan berlangsung dapat diketahui.

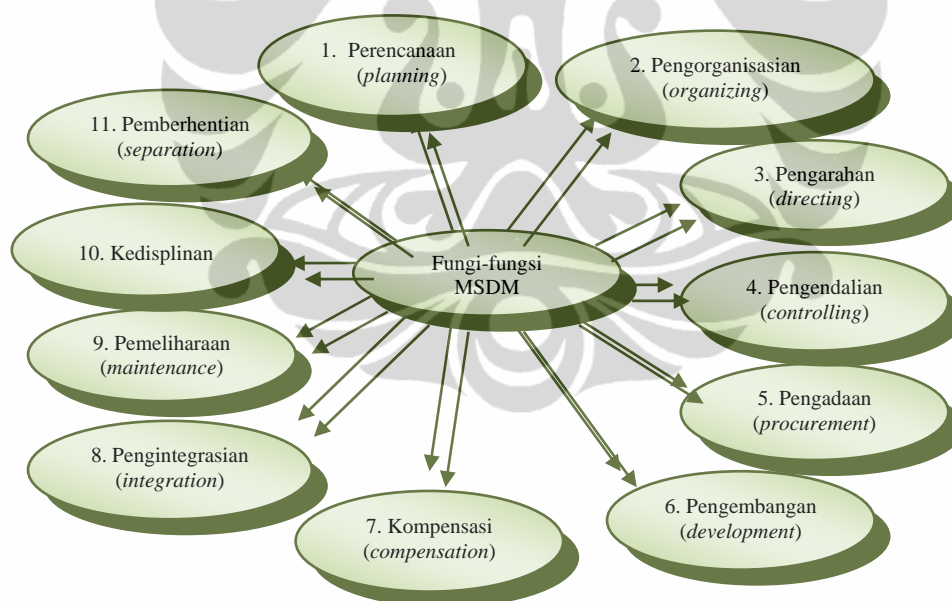
Istilah manajemen kepegawaian atau personalia adalah manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki oleh setiap manusia. Manajemen sumber daya manusia berarti cara-cara yang ditempuh untuk mengelola potensi yang dimiliki oleh setiap manusia untuk tujuan tertentu. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Definisi Flippo dalam Handoko (1991:3) bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu.

Pendapat Amstrong dalam Sedarmayanti (2008:350) bahwa pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada empat prinsip dasar yaitu *pertama*, sumber daya manusia adalah harus yang paling penting dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut. *Kedua*, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta perencanaan strategis. *Ketiga*, kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur akan memberikan

pengaruh besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur harus ditegakkan, artinya nilai organisasi mungkin perlu diubah atau ditegakkan, diupayakan secara terus menerus mulai dari puncak hendaknya kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi. *Keempat*, manajemen manusia berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian manajemen SDM (Nawawi, 2001:42) adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Pengertian senada juga menyebutkan bahwa manajemen SDM (Hasibuan, 2001:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi manajemen SDM adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4.

Konsep Fungsi-Fungsi Manajemen SDM
(Hasibuan, 2001:25)

Senada dengan pengertian tersebut di atas, Miner dalam Hasibuan (2001:11) menyebutkan bahwa manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-

prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Pengertian Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Pasolong, 2007:154) adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Pada setiap lembaga baik pemerintah maupun swasta, pegawai sebagai sumber daya manusia organisasi merupakan sumberdaya yang sangat penting, bahkan dapat dinyatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal ini Handayani (1990:42) menyatakan bahwa berhasil atau tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi tergantung sepenuhnya pada faktor manusianya. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar produktivitas kerjanya tinggi.

Kinerja birokrasi sangat tergantung pada kualitas SDM birokrat. Kualitas seorang birokrat dapat terejawantahkan apabila ditempatkan sesuai dengan spesifikasi keahlian dan/atau pengalaman yang dimilikinya, paling tidak dapat menunjukkan bahwa birokrat “*enjoy*” dengan posisi ditempatnya. Bercermin dari kondisi yang ada, penempatan birokrat yang “dipaksakan” tidak dalam kapasitas keahliannya, mengakibatkan kurangnya inovasi dalam menekuni tugas-tugas yang ada (Ngadisah, 2008:59).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia atau kepegawaian adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian, dimana menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerja sama terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama.

Istilah administrasi kepegawaian mempunyai arti yang sama dengan istilah manajemen kepegawaian, hanya ruang lingkup penggunaannya berbeda. Administrasi kepegawaian membicarakan masalah-masalah kepegawaian dalam

lingkup pemerintahan, sedangkan manajemen kepegawaian membicarakan masalah-masalah kepegawaian dalam lingkup perusahaan atau badan swasta.

Pengertian Administrasi Kepegawaian, menurut Paul Pigors, et. all dalam Moekijat, 1983:219) adalah :

suatu seni untuk memperoleh, mengembangkan dan memelihara suatu tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, untuk menjalankan fungsi-fungsi dan tujuan-tujuan organisasi dengan efisien dan penghematan yang sebesar-besarnya.

Dalam kaitan ini, Widjaja (1986:188) juga menyebutkan bahwa :

Administrasi Kepegawaian adalah semua hal yang menyangkut kebijaksanaan umum mengenai kepegawaian, sedangkan manajemen kepegawaian adalah keseluruhan proses pelaksanaan/penyelenggaraan urusan-urusan berdasarkan kebijaksanaan yang telah digariskan administrator.

Hal senada juga diungkapkan oleh Mintorogo (2000:79) bahwa Administrasi Kepegawaian atau Administrasi Personalia adalah :

Suatu rangkaian penataan pegawai yang dibutuhkan untuk mengerjakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu yang dimulai dari perencanaan dan pengadaan pegawai, penerimaan, penyaringan, penempatan, penggajian, pembinaan, sampai pada pemberhentian pegawai.

Pakar lain mengistilahkan Sumber Daya Manusia dengan nama Administrasi Kepegawaian seperti dikemukakan oleh Liang Gie (1965:50), bahwa pengetahuan dengan nama Administrasi Kepegawaian mempelajari segenap proses pemakaian tenaga manusia sejak penerimaan hingga pemberhentiannya.

Sehubungan dengan perumusan administrasi kepegawaian tersebut di atas, maka fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan dari Administrasi Kepegawaian itu menurut Nigro dalam Moekijat (1983:13) meliputi :

- 1) Pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas;
- 2) Klasifikasi (penggolongan) jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil, dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta;
- 3) Penarikan tenaga kerja yang baik;
- 4) Seleksi pegawai yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan yang sesuai;

- 5) Perencanaan latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keterampilan pegawai, membangunkan semangat kerja dan mempersiapkan untuk kenaikan pangkat;
- 6) Penilaian kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan meningkatkan hasil kerjanya dan menentukan pegawai-pegawai yang cakap;
- 7) Perencanaan kenaikan pangkat yang terutama didasarkan atas kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan, dimana pegawai-pegawai yang baik ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapannya, sehingga dapat mencapai tingkat jabatan yang paling tinggi;
- 8) Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar-manusia;
- 9) Kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan moral serta disiplin pegawai.

Tujuan penyelenggaraan Administrasi Kepegawaian bagi suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta (Widjaja, 1986:188) adalah :

- 1) Untuk meningkatkan aktivitas dan produktivitas dalam memanfaatkan tenaga kerja manusia;
- 2) Untuk mencapai keseluruhannya tujuan organisasi dengan tepat dan efektif,

sedangkan tujuan Manajemen Kepegawaian adalah :

- 1) Untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang cakap dan mampu bekerja;
- 2) Untuk menggerakkan tenaga-tenaga tersebut ke arah tujuan yang dikehendaki;
- 3) Memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan pegawai tersebut untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebesar-besarnya.

Sistem Administrasi Kepegawaian menurut Pasolong (2007:154-174) pada dasarnya merupakan rangkaian kegiatan berupa : (1) Rekrutmen PNS, (2) Sistem Penggajian PNS, (3) Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, (4) Pengangkatan dalam Pangkat dan Jabatan, (5) Pendidikan dan Pelatihan, (6) Pemberhentian dan Pensiun. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1) Rekrutmen PNS

Definisi rekrutmen menurut Flippe (1985:152) adalah proses mencari calon pegawai dan merangsang mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi bersangkutan. Pendapat senada Nawawi (2001:169) mengenai rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.

2) Sistem Penggajian PNS

Sistem penggajian di Indonesia pada umumnya menggunakan gaji pokok yang didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dengan kata lain, penentuan gaji pokok didasarkan pada teori *human capital*, yaitu gaji atau upah pegawai diberikan sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapainya (Payaman, 1985:111).

Sistem penggajian PNS dikenal dengan adanya perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggungjawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. Skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji, bukan saja didasarkan pada pangkat tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan tanggungjawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas.

Sistem penggajian yang diterapkan di Indonesia ialah gabungan sistem skala tunggal dan skala ganda, yaitu gaji pokok bagi PNS yang berpangkat sama diberikan gaji yang sama, disamping itu diberikan tunjangan PNS berdasarkan penilaian melaksanakan beban kerja yang lebih besar dan memikul tanggungjawab yang lebih besar dibandingkan PNS yang memikul beban kerja yang lebih kecil.

3) Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan penilaian hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, meliputi jumlah dan mutu yang dihasilkan sesuai standar yang telah ditetapkan. Hasil penilaian kerja tersebut merupakan informasi bagi pimpinan organisasi untuk mengevaluasi perencanaan kerja dan program-program kerja yang akan dilaksanakan.

Penilaian terhadap pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan pada setiap satu tahun sekali. Instrumen penilaiannya menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Berdasarkan DP3 tersebut unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut :

- a) Kesetiaan, yaitu ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
- b) Prestasi Kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

- c) Tanggung Jawab, yaitu kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
 - d) Ketaatan, yaitu kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil, untuk mentaati segala peraturan Perundang-undangan dan Peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
 - e) Kejujuran, yaitu ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
 - f) Kerja Sama, yaitu kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.
 - g) Prakarsa, yaitu kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa perintah dari atasan.
 - h) Kepemimpinan, yaitu kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
- 4) Pengangkatan dalam Pangkat dan Jabatan

Pangkat menurut Thoha (2005:37) adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan Pangkat dalam PNS, terdiri dari tiga jenis yaitu Kenaikan Pangkat Reguler, Kenaikan Pangkat Pilihan, dan Kenaikan Pangkat Pengabdian. Uraian tugas dapat diketahui dari keterangan ringkas tugas pokok yang berkaitan dengan kedudukan dan kewenangan dari orang yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu organisasi. Jabatan menurut Pasolong (2007:153) adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara. Sedangkan jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah (Thoha, 2005:3) adalah jabatan karir. Jabatan tersebut disusun dalam tatanan hirarki dari atas ke bawah. Jabatan yang berada di hirarki atas mempunyai kekuasaan yang lebih besar ketimbang jabatan yang berada di tatanan bawah. Jabatan (Ndraha, 2002:180) adalah satuan dan mewakili organisasi.

Jabatan dalam birokrasi pemerintah adalah jabatan karir. Selanjutnya jabatan karir adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya diduduki oleh PNS atau pegawai negeri yang beralih status sebagai PNS. Berdasarkan kebijakan dibidang kepegawaian, jabatan karir dibedakan dalam dua jenis yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Ditinjau dari pelaksanaan tugasnya, jabatan fungsional dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional khusus. Jabatan Fungsional Umum adalah jabatan yang ada atau mungkin ada pada setiap organisasi/instansi pemerintah. Jabatan ini bersifat fasilitatif, artinya menunjang pelaksanaan tugas pokok suatu organisasi pemerintah, misalnya operator telepon, pengetik, pesuruh, pembuat/penyimpan surat, sopir dan lain-lain. Jabatan Fungsional Khusus adalah jabatan yang hanya ada pada organisasi pemerintah tertentu. Jabatan ini didasarkan atas keahlian substantif, artinya merupakan jabatan teknis sebagai pelaksanaan tugas pokok suatu organisasi pemerintah, misalnya : peneliti, perawat, dosen, dokter, pustakawan, Analis Kepegawaian, perencana, pranata komputer, statistik, dan lain-lain.

Orang yang bertugas dalam organisasi publik yang bersifat administratif dan memiliki jabatan tertentu disebut sebagai orang yang memegang jabatan struktural atau pejabat struktural. Dalam kebijakan dibidang kepegawaian yang dimaksud Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara. Sementara orang yang bertugas dan menduduki jabatan yang bersifat keahlian disebut sebagai orang yang memegang jabatan fungsional atau pejabat fungsional. Mengenai pengertian jabatan fungsional juga dijelaskan dalam kebijakan dibidang kepegawaian bahwa jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu yang bersifat mandiri.

5) Pendidikan dan Pelatihan

Yang dimaksud pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan mutu, pengembangan sikap,

perilaku, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sesuai kebutuhan suatu organisasi. Diklat ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang organisasinya akan dipromoiskan menduduki suatu jabatan tertentu. Seperti di lingkungan pegawai negeri dikenal dengan diklat prajabatan, diklat struktural, diklat fungsional, dan diklat teknis.

6) Pemberhentian dan Pensiun PNS

Pemberhentian pegawai baik dalam sektor publik maupun dalam sektor swasta merupakan berakhirnya hubungan kerja antara pegawai yang bersangkutan dengan tempatnya bekerja yang disebabkan oleh sejumlah faktor, baik yang dikehendaki oleh pegawai tersebut maupun yang tidak dikehendaki.

Pemberhentian sebagai PNS terdiri dari pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. PNS yang berhenti dengan hormat disebabkan karena meninggal dunia; atas permintaan sendiri; mencapai batas usia pensiun; perampangan organisasi pemerintah; atau tidak sehat jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajibannya sebagai PNS. Sedangkan pemberhentian dengan tidak hormat disebabkan karena dihukum penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya 4 (empat) tahun atau lebih, dan melakukan pelanggaran disiplin pegawai sipil tingkat berat. Selanjutnya, pemberhentian dengan hormat dengan hak pensiun, maka dalam keputusan pemberhentiannya ditetapkan sekaligus pemberian pensiun janda/dudanya.

Pensiun merupakan jaminan hari tua dan juga merupakan salah satu bentuk penghargaan atas jasa-jasanya selama bekerja dalam dinas pemerintah, dimana proses pemberhentian, pemberian pensiun dan bayarannya perlu diperlancar agar pensiun PNS serta janda/dudanya dapat benar-benar diterima tepat pada waktunya.

2.4.5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen baik manajemen dalam bidang pemerintahan maupun

dalam bidang swasta. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan baik apabila manajemen dalam organisasi tersebut berjalan sesuai dengan tujuan dan sasarannya dari pada organisasi.

Untuk mencapai kesinambungan pelaksanaan pekerjaan serta agar tercapainya suatu hasil maksimal dalam suatu organisasi, maka terhadap para sumber daya manusia sebagai selaku tugas utama dalam organisasi perlu dilakukan pengembangan. Pengembangan ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang ada dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan suatu upaya pembinaan dan penyempurnaan dari administrasi kepegawaian. Sumber daya manusia diberdayakan, sehingga diperlukan upaya-upaya pengembangan karena sumber daya manusia merupakan aset vital bagi kemajuan organisasi. Untuk dapat dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari pengembangan itu sendiri.

Moekijat (1991:8) memberi makna dan pengertian pengembangan sebagai berikut :

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, yang terdiri pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Pendapat senada dikemukakan oleh Simamora (1997:347) bahwa :

Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik ke dalam sukses posisi yang ditemui selama karirnya.

Berdasarkan uraian dan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk memperbesar kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas, yaitu pengetahuan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaan yang tepat, cepat dan baik. Sedangkan suatu keterampilan lebih menyangkut pula aspek psikomotorik, gerak mahir dalam memecahkan persoalan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga

yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya. Pengembangan merupakan suatu upaya untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat mengatasi atau menghadapi tantangan-tantangan dimasa yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu program yang harus mendapat prioritas pelaksanaannya, karena pengembangan sumber daya manusia ini di samping sangat bermanfaat oleh pegawai itu sendiri, juga bisa memberi manfaat bagi kemajuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang (1983:15) yang menyatakan :

Manfaat pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi pegawai dan dari segi organisasi. Dari segi pegawai atau individu, pengembangan pegawai memberi makna sebagai berikut :

- 1) menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan.
- 2) menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu, sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan lama.
- 3) merubah sikap, dan
- 4) memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

Dari segi organisasi, pengembangan pegawai memberi manfaat sebagai berikut :

- 1) menaikkan produktivitas pegawai.
- 2) menurunkan biaya.
- 3) mengurangi *turn over* pegawai.
- 4) kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisasikannya ketiga manfaat tersebut.

Sebagaimana diketahui bahwa pengembangan merupakan fungsi operasional administrasi kepegawaian, sehingga pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan terlebih dahulu harus ditetapkan dalam suatu program yang terarah karena tujuan pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting. Mengingat banyak manfaat yang bisa diperoleh dari program pengembangan sumber daya manusia baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi kemajuan organisasi, maka berbagai upaya pengembangan sumber daya manusia harus senantiasa dilaksanakan secara optimal, baik melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Hal ini berarti upaya pengembangan sumber daya

manusia tidak hanya dilakukan melalui program diklat saja tetapi juga bisa melalui program non diklat, sebagaimana dikemukakan Irawan et. al. (1997:92) sebagai berikut :

Pengembangan pegawai ini seringkali disalahpahami. Pertama, pengembangan pegawai dianggap hanya dapat dilakukan melalui program diklat. Ini tidak benar. Pengembangan pegawai dapat dilakukan baik melalui program diklat maupun program non diklat. Program diklat misalnya dapat berbentuk seminar, lokakarya, dan lain-lain. Program non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, serta lain-lain.

Dalam kaitan ini Moenir (1997:160), juga berpendapat bahwa :

Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan, melalui tiga cara yaitu (1) melalui diklat, (2) melalui promosi (kenaikan jenjang), dan (3) melalui perpindahan (mutasi).

Berkaitan dengan uraian di atas, maka bentuk pengembangan pegawai adalah dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan adanya sosialisasi.

a. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Sumber daya manusia apabila dimanfaatkan secara optimal merupakan modal yang sangat berharga dalam kemajuan suatu organisasi di samping sumber-sumber yang lain. Dengan pemanfaatan secara optimal tersebut akan terbentuk sosok pegawai yang berkualitas. Kualitas pegawai itu sendiri selain berasal dari faktor pembawaan sejak lahir, juga berasal dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi diantaranya adalah dengan diberikan pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan (Siagian, 1985:168) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses dan teknik serta metode dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya seseorang atau sekelompok orang yang telah bekerja pada suatu organisasi dan produktivitasnya dapat dan perlu ditingkatkan. Adapun jenis diklat yang dimaksud adalah :

1) Diklat Prajabatan

Dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

2) Diklat dalam Jabatan

Dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat dalam jabatan terdiri dari :

(a). Diklat Kepemimpinan (Diklatpim)

Diklat yang dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang PNS dalam jabatan untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang PNS dalam struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya.

(b). Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu yang sesuai dengan jenis jabatan fungsional PNS tertentu pula.

(c). Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan keterampilan dan atau pengetahuan teknis bagi PNS yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Adapun tujuan diklat antara lain :

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat peraturan dan kesatuan bangsa;
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

sedangkan sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

b. Sosialisasi

Pengertian sosialisasi (Wether dan Davis, 1996) dalam Sedarmayanti (2008:119) adalah proses yang berjalan dimana dengan sosialisasi, karyawan baru akan dapat memahami dan menilai, norma dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi. Menurut Nawawi (2001:209) bahwa sosialisasi dilakukan dengan mempresentasikan pedoman kerja melalui kegiatan ceramah-ceramah. Dapat dikatakan bahwa sosialisasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh suatu badan/unit tertentu untuk menyampaikan informasi dengan tujuan agar apa yang disosialisasikan tersebut dapat dikenal, dipahami dan dihayati. Sosialisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI dalam menginformasikan/memasyarakatkan hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian khususnya dalam pengembangan karirnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, disimpulkan bahwa konsep kunci pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk dapat membentuk perilaku bawahannya sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya terutama untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi.

2.4.6. Pengembangan Karir

Pada hakekatnya setiap pegawai dalam suatu organisasi mengharapkan kemajuan dalam karirnya. Dengan semakin meningkat karir seseorang maka akan dapat memotivasi pegawai tersebut untuk dapat bekerja lebih giat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, baik itu kinerja individu, kinerja unit maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengertian Karir menurut Flippo (1985:248) dalam bukunya *Personnel Management* adalah :

A career can be defined as a sequence of separate but related work activities that provides continuity, order, and meaning in a person's life. (Karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisah tetapi yang ada hubungannya, yang memberikan kelangsungan, kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang).

Menurut Dessler (1997:46) bahwa karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Pengertian senada dari Sedarmayanti (2008:378) tentang karir adalah perjalanan seseorang pegawai dalam suatu organisasi yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut. Sedangkan pola karir pegawai adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan jalur pengembangan karir dan menunjukkan keterkaitan serta keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, serta masa jabatan seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Untuk memperoleh gambaran tentang konsep pengembangan karir (Dessler, 1997:311) adalah seri kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan dan pemenuhan. Sedangkan pendapat lainnya dari Irawan dkk (1997:159) bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karir dapat dikatakan sebagai peningkatan potensi diri yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir. Perencanaan karir setiap pegawai dikembangkan sesuai dengan pengembangan karir organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya.

2) Pegawai itu sendiri

Seorang pegawai adalah orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila pegawai sendiri tidak memperlihatkan sikap proaktif dalam pengembangan karir, mustahil akan mendapat kesempatan dalam pengembangan karir. Untuk itu para pegawai harus mempunyai kepedulian yang tinggi tentang berbagai hal yang menyangkut perkembangan organisasi dan harus banyak mencari informasi tentang kesempatan yang ditawarkan.

Untuk dapat mencapai karir setinggi mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, maka setiap pegawai yang bersangkutan harus aktif merencanakan dan mempersiapkan pengembangan karirnya. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam merencanakan karir menurut Arif (1994:34) antara lain :

- (a) Aktif mencari sumber informasi mengenai sistem naik pangkat;
- (b) Menilai kemampuan dan bakatnya;
- (c) Mempertimbangkan strategi yang tepat untuk merebut peluang mencapai sasaran karir;
- (d) Merancang kegiatan untuk mencapai sasaran karir;
- (e) Mengembangkan karir secara nyata.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap Analis Kepegawaian agar karirnya dapat meningkat dituntut untuk bersikap mandiri, terampil dan profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya dibidang kepegawaian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin ahli atau terampil dibidang kepegawaian seorang Analis Kepegawaian maka akan semakin mandiri pula dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan dinilai (mempunyai angka kredit), sehingga karirnya pun dapat meningkat.

3) Atasan pegawai yang bersangkutan

Seorang atasan langsung dalam suatu unit kerja, merupakan orang pertama yang paling tahu kelebihan dan kelemahan seorang bawahannya. Hal ini dapat dipahami karena atasan langsung berkewajiban membimbing dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Namun perlu disadari bahwa tidak semua atasan langsung mempunyai komitmen memajukan karir bawahannya. Untuk itu para pegawai perlu memperhatikan

tipe kepemimpinan atasannya dan budaya yang mempengaruhinya, tetapi juga diperlukan dukungan dari budaya organisasi yang mementingkan prestasi, obyektifitas, rasionalitas, dan kompetisi yang sehat.

Siagian (1985:167) mengatakan bahwa bantuan pejabat atasan langsung kepada bawahannya dapat dalam dua bentuk, yaitu :

- (a). Secara aktif melakukan pembinaan dan bimbingan dalam rangka pelaksanaan tugas.
- (b). Pemberian kesempatan untuk pengembangan kemampuan, wawasan dan memotivasinya, seperti melalui pendidikan dan pelatihan pegawai, sosialisasi jabatan dan lain lain sebagainya.

Pimpinan/atasan langsung unit-unit kerja yang membawahi Analis Kepegawaian sangat berperan dan berpengaruh dalam pelaksanaan aspek-aspek kegiatan yang akan dinilai dalam pengumpulan angka kredit. Pimpinan unit sebagai pembina Analis Kepegawaian di unitnya bertanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian terhadap Analis Kepegawaian yang menjadi bawahannya, termasuk didalamnya peningkatan karirnya.

Penempatan Analis Kepegawaian dalam suatu jabatan tertentu merupakan kebijaksanaan pimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan beban kerja unit organisasinya. Kinerja ataupun keberhasilan seorang Analis Kepegawaian dalam pengumpulan angka kredit juga dipengaruhi oleh penempatan pada unit kerja, apabila Analis Kepegawaian ditempatkan pada unit kerja yang tidak terkait dengan kegiatan dibidang manajemen PNS, maka akan mempersulit pegawai tersebut dalam mengumpulkan angka kredit yang berarti juga menghambat karir pegawai tersebut untuk berkembang.

Dalam pembinaan PNS perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk lebih meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan

PNS. Dalam pembinaan kenaikan pangkat/jabatan Analis Kepegawaian, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karir.

Yang dimaksud dengan sistem prestasi kerja menurut English (1994:11) adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh yang diangkat itu. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem karir, adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan sedang dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karir, dimungkinkan naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Pembinaan yang dilaksanakan dengan baik melalui sistem karir dan prestasi kerja akan sangat membantu pegawai dalam memusatkan pikiran, sehingga dapat mengerahkan segala daya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Dengan pembinaan pegawai yang baik dapat pula meningkatkan kegairahan bekerja dan rasa tanggung jawab yang besar dari seluruh pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan karirnya. Akan tetapi bila pegawai tersebut tidak dibina dengan sebaik-baiknya, maka dapat menimbulkan frustrasi yang pada gilirannya dapat menyebabkan turunnya motivasi dalam bekerja.

Untuk itu dalam rangka pembinaan kepegawaian pejabat Analis Kepegawaian diperlukan suatu strategi yang matang agar pejabat Analis Kepegawaian tersebut dapat meningkatkan mutu profesionalisme dan kemandiriannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan karir. Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai menurut Irawan (1997:177) adalah hubungan pegawai dan organisasi, personalitas pegawai, faktor-faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi
Dalam situasi ideal, pegawai dan organisasi berada dalam hubungan saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja dengan baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai.
- 2) Personalitas pegawai
Manajemen karir terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosi, apatis, ambisius, curang, terlalu bebal dan lain-lain). Pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang terlalu cenderung ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan tertentu dan seringkali tanpa mengindahkan peraturan dan etika yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai yang bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (memiliki koneksi dengan atasan, mempunyai *backing* dari orang tertentu dan sebagainya).
- 3) Faktor-faktor eksternal
Semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau karena adanya intervensi dari pihak luar. Misalnya jika seorang pegawai yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi.
- 4) *Politicking* dalam organisasi
Manajemen karir akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Perencanaan karir akan menjadi basa-basi apabila dalam organisasi dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu dalam profesionalitasnya.
- 5) Sistem penghargaan
Sistem penghargaan (*reward system*) selain gaji dan insentif sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Saat ini, mulai banyak organisasi yang memberikan penghargaan yang dengan menggunakan “kredit poin” dengan harapan setiap prestasi kerja yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.
- 6) Jumlah Pegawai
Semakin banyak pegawai maka akan semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu, serta manajemen karir akan menjadi rumit dan sulit dikelola. Jumlah pegawai yang dimiliki organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada, jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

- 7) Ukuran organisasi
Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi jabatan dan pekerjaan tersebut.
- 8) Kultur organisasi
Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit). Ada pula organisasi yang lebih menghargai sistem kesenioritasan daripada hal-hal lain. Meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.
- 9) Tipe organisasi
Ada manajemen yang cenderung kacau, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya juga cenderung minimal. Sebaliknya jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir juga cenderung besar.

Dessler (1997:49) mengatakan bahwa usia kerja/siklus karir atau tahap-tahap pengembangan karir seseorang adalah sebagai berikut :

- 2) 24 sampai 44 tahun adalah merupakan jantung dari kehidupan kerja beberapa orang;
- 3) 25 sampai 30 tahun merupakan sub tahap percobaan, periode ini orang menentukan apakah bidang pilihan itu cocok dan jika tidak cocok berusaha untuk merubahnya;
- 4) 30 sampai 40 tahun merupakan sub tahap pematangan; selama periode ini tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih *explicit* dalam menentukan urusan promosi, perubahan jabatan dan atau kegiatan pendidikan apa saja yang nampaknya perlu mencapai tujuan juga bisa memasukkan sub tahap krisis pertengahan karir, selama periode ini sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karirnya;
- 5) 45 sampai 65 tahun merupakan tahap pemeliharaan atau usia pensiun.

Pendapat Nawawi (2001:300) bahwa pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM merupakan realisasi hubungan antara individu sebagai pekerja dengan organisasi. Dalam hubungan itu untuk mewujudkan manajemen karir diri sendiri, diperlukan kondisi sebagai berikut :

- 1) Kesadaran dan pemahaman para pekerja bahwa setiap pekerjaan/jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang yang harus

diwujudkan melalui kesediaan untuk mempelajari keterampilan yang baru, yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, yang salah satu diantaranya dapat dilakukan dengan mengikuti pendidikan pada berbagai lembaga pendidikan yang terdapat di masyarakat.

- 2) Setiap pekerja harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan karirnya berada pada pekerja masing-masing. Dengan kata lain, setiap pekerja perlu mempersiapkan diri dengan berusaha menguasai dan mengembangkan kemampuan teknis dan/atau manajerial, yang disesuaikan dengan persyaratan jabatan/posisi yang lebih tinggi sebagai keinginan atau cita-citanya.
- 3) Setiap pekerja perlu menyadari dan memahami bahwa tidak mudah bagi organisasi untuk memadankan dirinya dengan karir berupa jabatan/posisi yang tersedia, karena lebih dari seorang pekerja yang memiliki peluang untuk mendapatkannya.

Uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa dalam rangka pengembangan karir pegawai selain pihak-pihak yang terlibat langsung seperti pengelola SDM, pegawai itu sendiri, dan atasan pegawai yang bersangkutan, serta beberapa faktor sebagaimana dijelaskan di atas yang berperan dalam pengembangan karir, juga dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan sosialisasi.

Menurut Tjiptoherianto (1996:24) bahwa pilihan karir melalui jabatan fungsional secara individual memiliki banyak keuntungan, antara lain :

- 1) Kompetisi antar pegawai dalam jabatan fungsional lebih transparan, obyektif dan menarik;
- 2) Penghasilan akan besar karena tunjangan jabatan fungsional relatif lebih besar dibandingkan dengan tunjangan jabatan struktural;
- 3) Pengetahuan yang dimiliki akan semakin berkembang dan bahkan tidak hilang setelah masa pengabdian berakhir. Dengan ilmu yang dimiliki seorang pegawai yang juga pengajar atau peneliti akan tetap mampu mengembangkan ilmu dan pengetahuannya;
- 4) Dapat memperpanjang masa pensiun sampai dengan usia enam puluh lima tahun bahkan tujuh puluh tahun;
- 5) Jenjang kepangkatan lebih fleksibel dibandingkan dengan jenjang kepangkatan pada jabatan struktural.

Berkaitan dengan hal tersebut tenaga fungsional memiliki beberapa kelebihan antara lain :

- 1) Dapat menentukan tingka keahlian seseorang;
- 2) Keterampilan dan keahlian tersebut dapat diukur dan dibuktikan;

Universitas Indonesia

- 3) Keahlian tersebut memerlukan pendidikan dan pelatihan;
- 4) Keahlian tersebut sudah didukung oleh pengalaman yang waktunya dapat ditentukan dengan standar tertentu;
- 5) Mudah dikaitkan dengan *job titles* dan memiliki dan memiliki kejelasan arah, tugas dan pekerjaan;
- 6) Kesempatan untuk menyalahgunakan kewenangan relatif kecil karena mudah dikontrol;
- 7) Dikembangkan melalui prestasi dan produktivitas kerja;
- 8) Menghiraukan klasifikasi dan prakualifikasi;
- 9) Melekat pada kemampuan, bakat dan integrasi seseorang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya pengembangan karir bagi seorang pegawai akan dapat memberikan manfaat baik bagi instansinya maupun untuk pegawai yang bersangkutan. Bagi instansi, manfaatnya adalah menjaga kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja pada instansi tersebut dan memperoleh tenaga yang cakap dan terampil. Bagi pegawai yang bersangkutan adalah dapat mengembangkan kemampuannya dan memberikan kepastian hari depan.

2.5. Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam Organisasi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)

Definisi organisasi menurut Lubis dan Huseini (1987:1) adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Pengertian organisasi dalam pengertian statis dan pengertian dinamis (Nawawi, 2001:8-9). Organisasi dalam pengertian statis adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama, dimana sifat statisnya terletak pada dua kondisi yaitu (1) setiap organisasi memiliki struktur yang cenderung tidak berubah-ubah, dan; (2) posisi, status dan jabatan setiap individu cenderung permanen. Sedangkan organisasi dalam pengertian dinamis adalah proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama, dimana sifat dinamisnya terletak pada dua kondisi, yaitu (1) kerjasama berlangsung secara berkelanjutan, sebagai rangkaian kegiatan atau proses yang selalu mungkin menjadi lebih efektif dan efisien, sebaliknya juga semakin kurang

efektif dan kurang efisien. (2) Interaksi antar manusia (formal dan informal) di dalam organisasi, tidak pernah sama dari waktu ke waktu. Manusia merupakan unsur utama organisasi, sehingga disebut sebagai faktor sentral. Organisasi hanya berfungsi jika manusia yang menghimpun dirinya saling berinteraksi dalam mewujudkan volume dan beban kerjanya.

Struktur suatu organisasi menurut Lubis dan Huseini (1987:120) digambarkan pada peta atau skema organisasi (*organigramme, organization chart*). Skema organisasi ini memberi gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Ada empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi, yaitu :

- 1) Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan banyaknya hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.
- 3) Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian dari organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
- 4) Struktur organisasi juga menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan suatu organisasi, baik kearah vertikal maupun horisontal.

Tiga komponen pertama dari definisi di atas merupakan elemen-elemen yang bersifat statis, yang sesungguhnya tampak pada struktur organisasi. Komponen keempat sulit untuk dirancang maupun diimplementasikan karena merupakan elemen yang bersifat dinamis.

Dalam merancang bentuk organisasi ini, para penganut teori organisasi klasik pada umumnya menekankan bahwa pembagian tugas-tugas serta pengelompokannya sebaiknya dilakukan menurut fungsi dari tugas-tugas tersebut, sedangkan koordinasi dicapai melalui penggunaan peraturan, rencana dan hirarki. Pendekatan organisasi modern menekankan pentingnya hubungan horisontal

dalam organisasi sebagai alat koordinasi, di samping alat hubungan vertikal, dan juga menganjurkan menggunakan unit-unit organisasi yang lengkap pada bagian-bagian organisasi untuk memudahkan koordinasi (Lubis dan Huseini, 1987:134). Struktur organisasi yang ditetapkan untuk diberlakukan oleh manajemen terwujud dalam salah satu tipe organisasi. Setiap tipe organisasi mempunyai kelebihan dan kekurangan tertentu. Kecocokan antara kelebihan ciri-ciri tersebut dengan bentuk, sifat, dan jenis kegiatan organisasi mengakibatkan ketepatan satu tipe tertentu. Sebaliknya, ketidakcocokan antara dua hal tersebut akan berakibat pada ketidaktepatan penggunaannya. Ada lima tipe organisasi menurut Siagian (2007:81) yaitu organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, organisasi matriks, dan organisasi panitia. Kelima tipe organisasi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2.1.
Tipe-Tipe Organisasi

Tipe Organisasi	Ciri-Ciri	Kelebihan	Kelemahan
Lini	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi berukuran kecil; - Jumlah karyawan yang diperlukan sedikit; - Pemilik biasanya menjadi manajer tertinggi dalam organisasi; - Tujuan yang hendak dicapai tidak terlalu rumit; - Hubungan kerja antara pimpinan dan para bawahannya pada umumnya masih bersifat langsung; - Tingkat spesialisasi pengetahuan dan keterampilan para tenaga pelaksana masih rendah; - Semua anggota organisasi masih kenal satu sama lain secara pribadi; - Alat-alat yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai kegiatan masih sederhana dan 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pengambilan keputusan dapat berjalan cepat; - Adanya solidaritas; - Displin kerja tinggi; - Produktivitas tinggi; - Tingkat kepuasan kerja para anggota tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendiri organisasi biasanya adalah pemilik sehingga tidak selalu mudah membedakan tujuan pribadi pemilik organisasi dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan; - Proses pengambilan keputusan sering dilakukan sendiri oleh pimpinan organisasi dan pengikutsertaan para bawahan hanya formalitas; - Gaya kepemimpinan cenderung mengarah gaya paternalistis; - Ketergantungan para anggota organisasi pada pimpinan sangat besar; - Tingkat kejenuhan dikalangan karyawan relatif tinggi; - Kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri terbatas.

	<p>jumlahnya tidak banyak;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi sederhana - Produksi yang dihasilkan, baik barang maupun jasa belum beraneka ragam. 		
Lini dan Staf	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasinya besar; - Terlibat dalam pelaksanaan kegiatan yang kompleks; - Jumlah pekerja relatif banyak; - Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan; - Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam kegiatan yang beraneka ragam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pembagian tugas yang jelas; - Bakat yang berbeda-beda yang dapat menumbuhkan kegairahan, produktivitas, dan kepuasan kerja; - Deliniasi yang jelas antara tugas pokok dan penunjang; - Relatif mudah meningkatkan disiplin kerja; - Penerapan prinsip penempatan orang yang tepat pada tugas yang sesuai dan waktu yang tepat; - Pengetahuan dan Keterampilan yang spesialis; - Kegairahan kerja yang tinggi; - Produktivitas tenaga kerja yang menyelenggarakan tugas pokok tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran tenaga ahli yang berperan sebagai penasihat bagi manajemen sering menimbulkan masalah; - Kerumitan dalam menyusun struktur yang ideal karena tidak selalu mudah mengelompokkan berbagai tugas pokok dan menempatkannya di bawah naungan satuan kerja tertentu; - Sering timbul kesukaran dalam memperoleh tenaga kerja yang benar-benar memenuhi syarat kualitatif seperti pengetahuan, spesialisasi, keterampilan, dan pengalaman.
Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terlalu menggunakan kriteria ukuran besar kecilnya organisasi; - Kegiatan organisasi diselenggarakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat spesialisasi ilmiah yang tinggi; - Jenjang karir para anggota tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural; - Orientasi ilmiah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan dan keterampilan spesialis para anggota organisasi dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin; - Solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi yang sama biasanya tinggi; - Koordinasi dalam lingkungan satu satuan kerja relatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat spesialisasi yang tinggi cenderung mengakibatkan para anggota organisasi memiliki wawasan yang sempit karena hanya mementingkan bidang fungsional yang ditekuninya; - Sukar melakukan pembinaan pegawai dengan menggunakan teknik alih tugas maupun alih wilayah; - Karena hasil pekerjaan sering tidak tampak

	<p>menonjol;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian oleh pimpinan tidak terlalu terikat. 	<p>mudah dilakukan;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dorongan berprestasi biasanya tinggi. 	<p>dantidak pula dirasakan segera, tidak mustahil para anggotanya menghadapi stres/frustasi;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sukar menciptakan kriteria obyektif tentang prestasi kerja.
Matriks	<ul style="list-style-type: none"> - Pada dasarnya dalam pengembangannya menggambarkan struktur yang langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan; - Kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi; - Keahlian tenaga spesialis dimanfaatkan semaksimal mungkin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam melaksanakan tugas pokok dan menunjang diperlukan tenaga spesialis yang betul-betul menguasai dibidangnya; - Koordianasi memerikan peranan penting demi keberhasilan organisasi; - Interaksi antara organisasi dengan lingkungannya menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi; - Terdapat berbagai kelompok stakeholder yang harus dipuaskan bagi satu universitas; - Hubungan manajer puncak dengan tenaga-tenaga inti lebih bersifat informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otonomi diberikan pada para peleksana tugas pokok, bukan hanya karena tingkat spesialisasi yang dimiliki, tetapi karena hakikat pelaksanaan tugas berbagai satuan kerja dalam organisasi.
Panitia	<ul style="list-style-type: none"> - Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas; - Merupakan satuan kerja yang bersifat ekstra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas; - Keanggotaan berdasarkan pada kemampuan dan keahlian para anggotanya; - Karena sifatnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Karena tingkat kohesi para anggota panitia yang tinggi, tugas biasanya dapat diselesaikan dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi pula; - Seseorang dapat bertindak otoriter atau dikatorial sangat kecil karena bersifat sementara; - Usaha yang 	<ul style="list-style-type: none"> - Timbulnya biaya-biaya tambahan dalam bentuk honorarium; - Proses pengambilan keputusan biasanya lamban; - Sukar meletakkan tanggung jawab pada seseorang; - Daya kreasi para anggota kurang berkembang.

	- Produktivitas kerja panitia tinggi karena menyangkut profesional yang bersangkutan.		
--	---	--	--

Sumber : Siagian (2007:81-93)

Sejalan dengan tipe organisasi yang dikemukakan di atas, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan tugas pemerintahan dibidang penelitian ilmu pengetahuan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tipe organisasi yang paling sesuai dengan organisasi LIPI adalah tipe lini dan staf. Dalam suatu organisasi tipe lini dan staf, para anggota organisasi dikelompokkan menjadi dua kategori besar (Siagian, 2007:84-85) yaitu sebagai berikut :

- 1) Para anggota organisasi yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya dikenal dengan istilah karyawan lini (*line personnel*).
Para pejabat fungsional menduduki jabatannya berada dalam lingkup kerja yang sesuai dengan tugas pokoknya. Biasanya setingkat eselon II dan III dalam lingkungan aparatur pemerintahan. Dalam lingkungan LIPI, setiap Pusat/Puslit/Biro/UPT memiliki bagian atau subbagian yang mengurus kegiatan dibidang kepegawaian. Biasanya banyak diduduki oleh pejabat Analis Kepegawaian.
- 2) Para anggota organisasi yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dikenal dengan istilah orang-orang staf (*staff personnel*). Para karyawan staf dapat digolongkan dalam dua kategori yaitu :
 - (a) Para karyawan yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, seperti dibidang keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum, dan sebagainya, sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan lancar. Para karyawan tersebut disebut sebagai *auxilliary services*.
Biasanya para Analis Kepegawaian membutuhkan kerjasama dengan pegawai-pegawai yang bukan bidang guna menunjang kelancaran pekerjaannya. Antara bidang satu dengan bidang yang lainnya saling terkait dalam penyelenggaraan pelayanan internal sehingga menciptakan sikap profesional dan hubungan kondusif dalam organisasi.
 - (b) Sekelompok orang yang karena pengalaman, keahlian, dan pendidikannya ditugaskan untuk menjadi penasihat bagi manajemen. Istilah yang umum digunakan untuk mengidentifikasi kelompok ini

Universitas Indonesia

ialah staf ahli dan biasanya diperbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi.

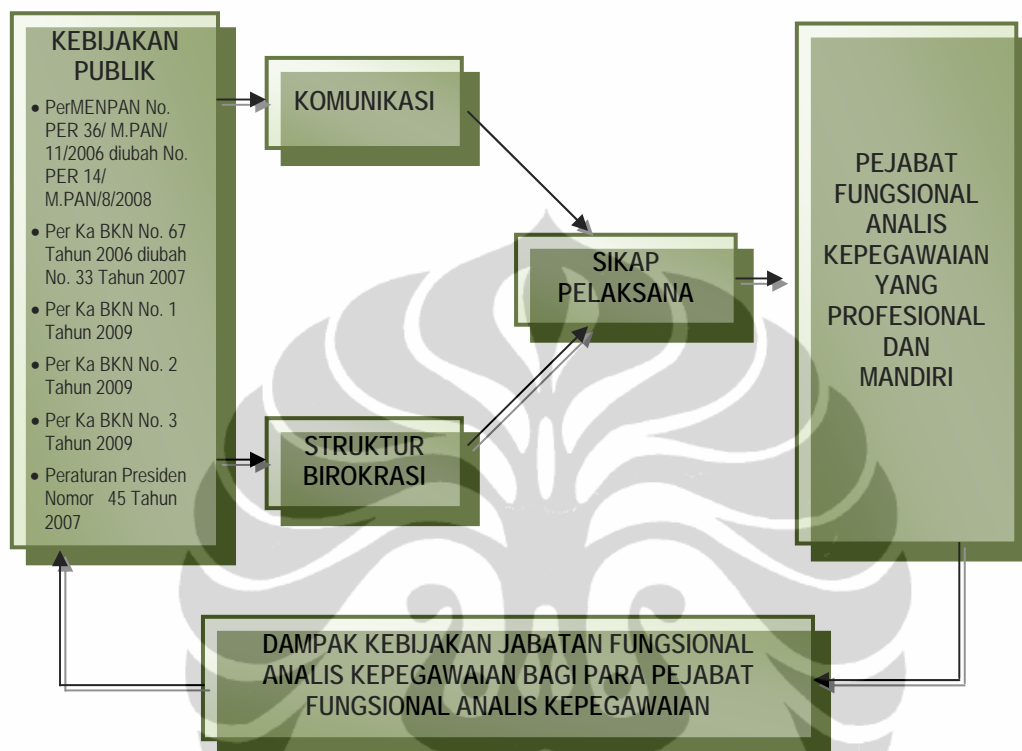
Kedudukan dan jabatan bagi PNS LIPI terdiri dari dua bagian yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Kelompok jabatan fungsional pada LIPI dibagi menjadi dua kelompok, yaitu Jabatan Fungsional Peneliti dan Non Peneliti. Kelompok jabatan fungsional Peneliti terdiri dari para peneliti yang memiliki beberapa bidang keahlian, antara lain Kimia, Fisika, Biologi, Bioteknologi, Metalurgi, Limnologi, Geoteknologi, Oseanografi, Konservasi Tumbuhan, dan lain sebagainya. Sedangkan kelompok Non Peneliti terdiri sebelas jenis jabatan fungsional antara lain Pustakawan, Arsiparis, Widyaiswara, Perencana, Perancang Peraturan Perundang-undangan, Auditor, Pranata Komputer, Pranata Hubungan Masyarakat, dan Teknisi Penelitian dan Perakayasa, Perakayasa, serta Analis Kepegawaian.

Pada umumnya suatu organisasi tidak akan terlepas dari tugas-tugas yang bersifat rutinitas administratif. Selain tugas yang bersifat administratif, suatu organisasi juga dapat memiliki struktur yang memiliki tugas bersifat menuntut adanya keahlian atau keterampilan tertentu. Para Analis Kepegawaian keberadaannya dalam organisasi adalah melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengadministrasi dibidang kepegawaian yang berkedudukan pada bagian atau subbagian kepegawaian di setiap unit kerja yaitu Pusat/Pusat Penelitian/Biro/Unit Pelaksana Teknis di lingkungan LIPI.

2.6. Model Analisis

Gambar 2.6.

Model Analisis Penelitian Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir di LIPI



Sumber : Adaptasi dari model implementasi Edward III (1980) dan Van Meter dan Van Horn (1975), Dunn (2000), serta Mazmanian dan Sabatier (1983).

Model analisis tersebut di atas menjelaskan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian berjalan secara linier dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian; implementasi kebijakan; dan menghasilkan pejabat Analis Kepegawaian yang profesional dan mandiri. Kebijakan publik merupakan kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian yang terdiri dari Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008; Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007; Peraturan Kepala Badan

Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Analis Kepegawaian; Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian; Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian; dan Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Implementasi kebijakan tersebut efektif jika tujuan kebijakan tercapai yaitu menghasilkan pejabat Analis Kepegawaian yang profesional dan mandiri. Pencapaian tersebut dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu komunikasi dan struktur birokrasi sebagai implikasi dan perspektif sistemik, serta membentuk sikap pelaksana terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian tersebut akan menimbulkan keluaran dan dampak kebijakan bagi para pejabat fungsional Analis Kepegawaian.

2.7. Hipotesis

Penelitian kuantitatif dalam ilmu sosial tidak selalu mengandung pengujian hipotesis karena penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dan tidak diuji secara statistik. Namun dengan demikian terdapat data kuantitatif sebagai alat pembuktian.

2.8. Operasionalisasi Konsep

2.8.1. Definisi Konsep

- a. Implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian adalah pencapaian tujuan kebijakan yaitu pejabat Analis Kepegawaian yang profesional dan mandiri, dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu komunikasi, struktur birokrasi, dan sikap pelaksana.
- b. Keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian adalah pemberi layanan yang dilakukan oleh staf Bagian Pengembangan LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional kepada kelompok sasaran yaitu

para pejabat analis kepegawaian dengan status aktif dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian.

- c. Dampak kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian terhadap para pejabat Analisis Kepegawaian dengan status aktif adalah pengaruh nyata yang terjadi pada para pejabat Analisis Kepegawaian dengan status aktif sebagai akibat implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian.

2.8.2. Definisi Operasional

- a. Implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dilihat dari tiga variabel yaitu komunikasi, struktur birokrasi, dan sikap pelaksana.
- b. Keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian diukur dari tanggapan para pejabat fungsional analis kepegawaian dengan status aktif kepada pemberi layanan yaitu staf Bagian Pengembangan LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian.
- c. Dampak kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian terhadap para pejabat fungsional Analisis Kepegawaian dengan status aktif diukur dari dampak langsung dan tidak langsung.

Tabel 2.2.

Operasionalisasi Konsep, Variabel, Dimensi, dan Indikator Penelitian

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
Implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Komunikasi	Transmisi	- Persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan - Hirarki birokrasi berlapis-lapis - Terdapat koordinasi dan kerjasama
		Kejelasan	- Sosialisasi - Transformasi kebijakan jabatan fungsional - Terdapat koordinasi dan kerjasama - Pertentangan pendapat
		Konsistensi	- Penyampaian informasi dengan komunikatif dan konsisten - Pemberian arahan dari pejabat tingkat atas

Implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (lanjutan)	Struktur birokrasi	SOP	<ul style="list-style-type: none"> - Kesepakatan diantara instansi pelaksana - Keterpaduan hirarki - Prosedur birokrasi - Jaminan tugas-tugas dilakukan dengan benar dan tepat waktu - Kesesuaian SOP
		Wewenang dan tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi terhadap implementasi kebijakan - Pembagiian tugas, fungsi, dan wewenang - <i>Overlapping</i>/duplikasi tugas/pekerjaan
	Sikap pelaksana kebijakan	Kualitas pelaksana kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pengetahuan dan pemahaman substansi kebijakan - Melakukan pembinaan - Obyektifitas dalam menilai prestasi kerja - Kemampuan melakukan pengarahan dan penyuluhan - Memiliki komitmen yang tinggi - Mengikuti perkembangan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian - Ketegasan dalam memberikan sanksi
Keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi pejabat fungsional analis kepegawaian	Keluaran kebijakan	Tanggapan para pejabat fungsional analis kepegawaian yang masih aktif kepada pemberi layanan (pelaksana kebijakan)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi mengenai substansi kebijakan - Pengarahan mengenai proses teknis dan administrasi PAK - Pembinaan terhadap pengembangan karir - Koordinasi dan kerjasama - Kualitas pelaksana kebijakan - Obyektifitas dalam penilaian prestasi kerja - Prosedur birokrasi pengajuan PAK - Sikap pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan - Ketegasan dalam penerapan sanksi - Monitoring pengembangan karir pejabat fungsional analis kepegawaian
Dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian yang masih aktif	Dampak tidak langsung	Pengaruh yang terjadi pada para pejabat fungsional analis kepegawaian dengan status aktif sebagai akibat dari implementasi kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman tentang substansi kebijakan - Kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya - Kemudahan proses kenaikan pangkat/jabatan dengan cara angka kredit minimal - DUPAK merupakan data prestasi kerja pejabat analis kepegawaian
	Dampak langsung		<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja setelah menerima tunjangan jabatan - Tingkat pencapaian jenjang karir ke tingkat yang lebih tinggi - Profesionalisme dan kemandirian pejabat analis kepegawaian dalam pengembangan karir

Sumber : diolah dari konsep implementasi kebijakan Edward III, Van Meter-Van Horn, Mazamanian-Sebatier, Dunn dan Effendi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian, metode penelitian merupakan bagian yang sangat penting dan menentukan keberhasilan penelitian. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

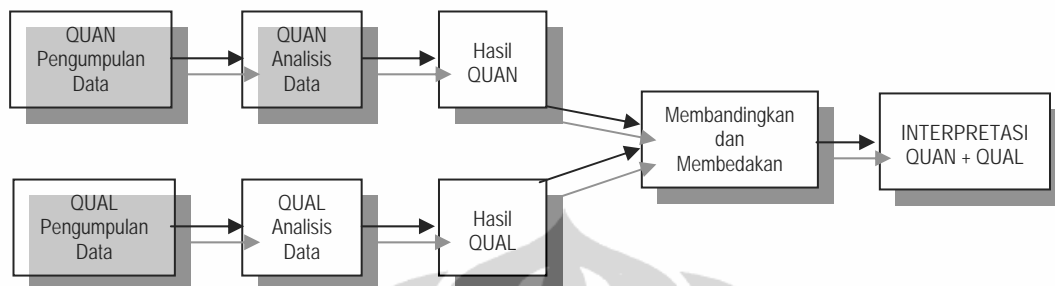
Pada bagian ini akan diuraikan bagaimana metode penelitian kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dalam pengembangan karir pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) diimplementasikan.

3.1. Pendekatan Penelitian

Menurut Neuman (2003:66), pendekatan penelitian yang dilakukan adalah positivis dengan gabungan analisis data kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*). Pendekatan positivis memandang ilmu sosial sebagai suatu metode kombinasi berpikir deduktif dengan melakukan observasi mengenai tingkah laku individu dan kemudian mengkonfirmasi dalam ketentuan hukum atau teori yang bersifat kausal sehingga dapat diprediksi pola aktivitas manusia secara umum. Alasan penggabungan analisis data tersebut disesuaikan dengan kebutuhan yang bersifat praktis yaitu untuk memahami masalah penelitian secara lebih dalam.

Notasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah QUAN + QUAL, yang mengindikasikan bahwa metode kuantitatif dan kualitatif digunakan pada saat yang sama (*pararel/simultan/concurrent*) selama penelitian dan kedua metode tersebut memiliki tekanan yang seimbang (Creswell dan Clark, 2007:41), dan ini merupakan bentuk *The Triangulation Design* (Disain Triangulasi). Sesuai dengan notasi yang dipilih dalam penelitian maka disain metode penggabungan (*mixed methods*) yang digunakan adalah *The Triangulasi Design : The Convergence Model*.

Gambar 3.1.
Model Konvergensi
Penelitian Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian
dalam Pengembangan Karir di LIPI



Sumber : Adaptasi dari "Triangulasi Design : Convergence Model", Cresswell and Clark (2007:5), Ibid, hlm 63.

Interpretasi kuantitatif akan didukung oleh hasil kualitatif. Demikian juga sebaliknya, interpretasi kualitatif dilengkapi oleh hasil kuantitatif. Kedua analisis data tersebut akan saling melengkapi satu sama lain sehingga diperoleh kesimpulan akhir mengenai proses implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI, serta keluaran dan dampak kebijakan tersebut pada kelompok sasaran yaitu para pejabat Analisis Kepegawaian dengan status aktif.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggabungkan dua metode (*mixed methods*) melalui metode wawancara dan metode survei. Penelitian deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua atau lebih variabel (Irawan, 2007:101). Penelitian deskriptif dengan metode wawancara dengan instrumen pedoman wawancara, digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian pertama dan penelitian deskriptif dengan metode survei instrumen kuesioner, digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian kedua. Selain metode wawancara dan kuesioner, juga dilakukan telaah dokumentasi untuk memperoleh data sekunder.

Dalam penelitian ini dikemukakan tiga variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan, yaitu variabel komunikasi, variabel

struktur birokrasi, dan variabel sikap pelaksana kebijakan. Ketiga faktor tersebut dipergunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dalam pengembangan karir pada LIPI dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, serta menganalisis dampak kebijakan tersebut pada para pejabat Analisis Kepegawaian dengan status aktif.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang tepat dan relevan dengan kebutuhan penelitian adalah dengan cara wawancara, survei dan telaah dokumentasi. Penelitian ini memiliki permasalahan, obyek dan subyek (unit analisis) penelitian yang berbeda namun bersifat menyambung dan saling melengkapi satu sama lain. Permasalahan penelitian pertama tidak dimaksudkan untuk menguji permasalahan penelitian kedua, begitu juga sebaliknya, permasalahan penelitian kedua tidak dimaksudkan untuk menguji permasalahan penelitian pertama. Data yang dihasilkan berupa data kuantitatif dan data kualitatif.

Data penelitian juga berupa data primer yaitu data utama yang digunakan untuk analisis data dan data sekunder yaitu data pendukung untuk melengkapi analisis utama, meliputi dokumen dan laporan-laporan tertulis yang berkaitan dengan penelitian ini yang dikumpulkan dengan cara mencatat dan mempelajari data tersebut.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi (Sugiyono, 2008:90) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, ditetapkan populasi menjadi dua bagian yaitu :

- a) Aparat pelaksana adalah Tim Penilai Jabatan Fungsional yang berjumlah empat orang, Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional, Ketua Forum Analisis Kepegawaian LIPI, Kepala Bagian Pengembangan LIPI, dan seorang pejabat Badan Kepegawaian Negara Jakarta yang menangani pembinaan jabatan Analisis Kepegawaian.

- b) Kelompok sasaran adalah para pejabat Analis Kepegawaian dengan status aktif berjumlah 71 orang yang berada di lingkungan LIPI. Survei dilakukan pada bulan Mei 2010 dan pada tanggal 9 April 2010 satu responden meninggal dunia. Jadi jumlah sampel menjadi berjumlah 70 responden. Adapun pejabat Analis Kepegawaian dengan status aktif yang berada di lingkungan LIPI adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1.
Keadaan Status Aktif
Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian di Lingkungan LIPI
Tahun 2009

No	Unit kerja	Jumlah
1	Biro Organisasi dan Kepegawaian, Jakarta	20
2	Puslit Ekonomi, Jakarta	2
3	Puslit Elektronika dan Telekomunikasi, Jakarta	1
4	Puslit Fisika, Bandung	2
5	Puslit Geoteknologi, Bandung	1
6	Puslit Informatika, Bandung	1
7	Puslit Kemasyarakatan dan Kebudayaan, Jakarta	3
8	Puslit Kependudukan, Jakarta	2
9	Puslit Kalibrasi, Instrumentasi dan Metrologi, Serpong	2
11	Puslit Kimia, Bandung	3
12	Puslit Limnologi, Cibinong	2
13	Puslit Metalurgi, Serpong	1
14	Puslit Oseanografi, Jakarta	4
16	Puslit Politik, Jakarta	1
17	Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah, Jakarta	2
18	Pusat Konservasi Kebun Raya Bogor	5
19	Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Peneliti, Cibinong	6
20	UPT Loka Konservasi Biota Laut Ambon, Maluku	1
21	UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas	3
22	UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya "Eka Karya" Bali;	3
23	UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi	2
24	UPT Balai Pengembangan Instrumentasi, Bandung	2
25	UPT Balai Pengembangan Mineral Lampung	1
TOTAL		70

Sumber : Simpeg Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI per 31 Desember 2009

Sampel (Sugiyono, 2008:91) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah anggota sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah sampel populasi atau sensus. Jadi total sampel berjumlah 78 orang.

Tabel 3.2.
Permasalahan Penelitian, Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data, Sumber Data, dan Instrumen

Permasalahan Penelitian	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data	Instrumen
Bagaimanakah implementasi kebijakan pejabat fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia?	Kualitatif Primer Sekunder	- Wawancara mendalam - Telaah dokumen	Informan : - Kepala Bagian Pengembangan LIPI - Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional LIPI - Ketua Forum Analis Kepegawaian LIPI - Pejabat Badan Kepegawaian Negara, Jakarta - Tim Penilai Jabatan Fungsional	- Pedoman Wawancara - Dokumen-dokumen, laporan-laporan, dan lain-lain
Bagaimana keluaran dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian ?	Kuantitatif Primer	Survei	Responden : Para pejabat fungsional analis kepegawaian yang masih aktif di lingkungan LIPI	Kuesioner
Bagaimanakah dampak dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian terhadap para pejabat Analis Kepegawaian ?	Kuantitatif Primer	Survei	Responden : Para pejabat Analis Kepegawaian yang masih aktif di lingkungan LIPI	Kuesioner

Sumber : Data Olahan

3.5. Uji Validasi dan Reliabilitas Instrumen

Dalam hal ini perlu dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan instrumen yang valid dan reliabel. Hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Selanjutnya hasil penelitian yang

reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel.

Penelitian yang valid dengan menggunakan instrumen kuesioner dalam pengumpulan datanya, maka item-item yang disusun pada kuesioner tersebut merupakan alat test yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian. Sedangkan penelitian yang reliabel adalah tingkat keterpercayaan, keterandalan, konsistensi, dan kestabilan. Konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauhmana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan.

3.5.1. Uji Validitas Instrumen

Untuk pengolahan data jawaban responden, hal-hal yang dihitung atau dipersiapkan diantaranya adalah uji validitas data internal dengan bantuan data statistik melalui perhitungan komputer diperoleh "*construct validity*" yaitu dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing item dengan skor totalnya dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari Pearson (Umar, 2008:53).

$$r = \frac{N (\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [n \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

dimana :

- r = Koefisien korelasi *Product Moment*
- X = skor pernyataan
- Y = skor total

Untuk menafsirkan hasil uji validitas (Muhidin dan Abdurahman, 2007:47), kriteria yang digunakan adalah :

- a. Jika nilai hitung r lebih besar (>) dari tabel r maka item angket dinyatakan valid dan dapat dipergunakan; atau
- b. Jika nilai hitung r lebih kecil (<) dari nilai tabel r maka item angket dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan;

c. Nilai tabel r dapat dilihat pada $\alpha = 5\%$ dan $db = n - 2$.

Berdasarkan keluaran komputer hasil uji validitas instrumen dengan bantuan program SPSS for Windows versi 15.0 tersebut seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 3.3.
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Keluaran Kebijakan	K1	0.275	0.250	Valid
	K2	0.626	0.250	Valid
	K3	0.662	0.250	Valid
	K4	0.422	0.250	Valid
	K5	0.487	0.250	Valid
	K6	0.563	0.250	Valid
	K7	0.502	0.250	Valid
	K8	0.495	0.250	Valid
	K9	0.389	0.250	Valid
	K10	0.461	0.250	Valid
Dampak Kebijakan	D11	0.375	0.250	Valid
	D12	0.449	0.250	Valid
	D13	0.346	0.250	Valid
	D14	0.558	0.250	Valid
	D15	0.330	0.250	Valid
	D16	0.444	0.250	Valid
	D17	0.348	0.250	Valid

Sumber : *corrected item-total correlation from Reliability Analysis-Scale (Alpha)* dalam lampiran 3.

Pada tabel 3.3. diketahui bahwa $n = 70$ maka $db = 68$, maka nilai tabel r dengan $db = 68$ dan $\alpha = 5\%$ adalah 0.250 (Muhidin dan Abdurahman, 2007:277). Kesimpulan dari data di atas menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid.

3.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Dalam uji reabilitas berguna untuk menetapkan instrumen, yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden

yang sama. Metode yang digunakan dengan melihat *Cronbach's Coefficient Alpha* 0 sampai 1 sebagai koefisien dari reabilitas. *Cronbach's Coefficient Alpha* dapat diartikan sebagai hubungan positif antara item pertanyaan satu dengan yang lainnya. Triton, dalam Sujianto (2007:91) mengatakan bahwa ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai *Alpha Cronbach* 0.00 s.d. 0.20 berarti kurang reliabel;
2. Nilai *Alpha Cronbach* 0.21 s.d. 0.40 berarti agak reliabel;
3. Nilai *Alpha Cronbach* 0.41 s.d. 0.60 berarti cukup reliabel;
4. Nilai *Alpha Cronbach* 0.61 s.d. 0.80 berarti reliabel;
5. Nilai *Alpha Cronbach* 0.81 s.d. 1 berarti sangat reliabel.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right)$$

dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen
 k = banyak butir pertanyaan
 σ^2 = varians total
 $\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

Jumlah varians butir dicari terlebih dahulu dengan cara mencari nilai varians tiap butir, kemudian jumlahkan seperti yang dipaparkan berikut ini. Rumus varians yang digunakan adalah :

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2}{N} - \frac{(\sum X)^2}{n}$$

dimana :

n = jumlah responden
 X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor-nomor butir pertanyaan)

Untuk mempermudah perhitungan pengolahan data digunakan bantuan komputer dengan program SPSS for Windows Versi 15.0. Kuesioner dirancang secara silang dengan menghubungkan secara langsung faktor-faktor yang

mempengaruhi kebijakan dengan masing-masing indikatornya satu sama lain. Jawabannya dibuat berstruktur dengan memberikan empat pilihan yang nilai intervalnya mulai paling rendah yang diberi skor satu sampai yang paling tinggi yang diberi skor empat.

Mengingat penelitian ini mengenai persepsi, maka data yang diperoleh adalah data ordinal dengan memakai Skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif.

Berdasarkan keluaran komputer hasil uji reliabilitas instrumen dengan bantuan program SPSS versi 15.0 tersebut seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 3.4.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Keluaran Kebijakan	10	0.793	Reliabel
Dampak Kebijakan	7	0.685	Reliabel

Sumber : *Reliability Analysis Scale (Alpha)* dalam lampiran 3.

Kesimpulan dari data di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian reliabilitas diketahui nilai koefisien *alpha* untuk variabel keluaran kebijakan sebesar 0,793 berdasarkan ukuran kemantapan *alpha* dari Triton dimana nilai *Alpha Cronbach* antara 0,61 s.d. 0,80 berarti reliabel maka dengan demikian instrumen kuesioner penelitian ini dinyatakan reliabel. Sedangkan nilai koefisien *alpha* untuk variabel dampak kebijakan sebesar 0,685 berdasarkan ukuran kemantapan *alpha* dari Triton dimana nilai *Alpha Cronbach* antara 0,61 s.d. 0,80 berarti reliabel maka instrumen kuesioner penelitian ini juga dinyatakan reliabel.

3.6. Teknik Analisis Data

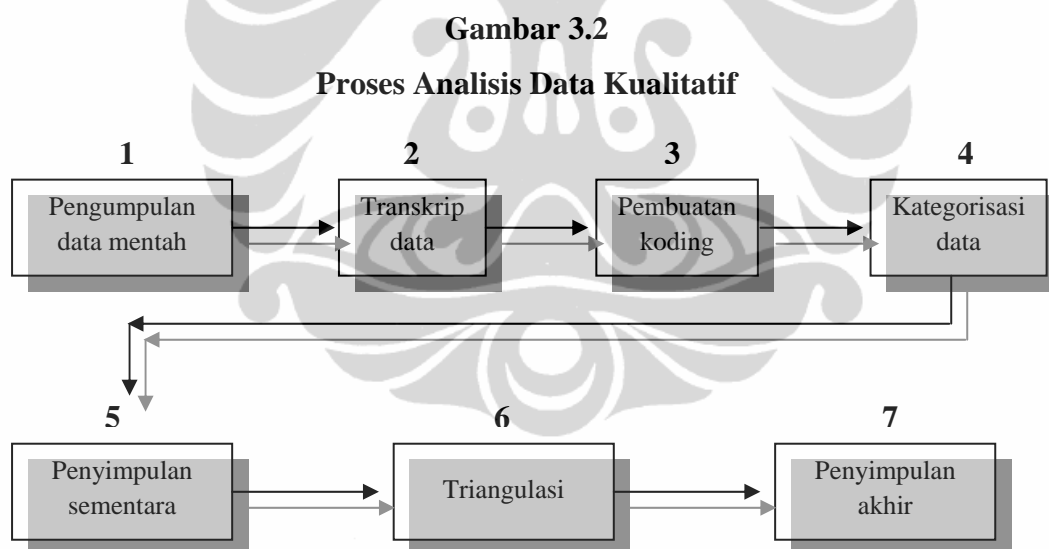
Analisis data dilakukan dengan analisis data kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*). Data kuantitatif dan data kualitatif akan dianalisis secara

terpisah selama proses penelitian (*simultan/pararel/concurrent*) dan kemudian hasil analisis data yang berbeda tersebut dikonvergensiikan atau disatukan (dengan cara membandingkan dan membedakan) selama interpretasi. Kedua analisis data tersebut akan saling melengkapi sehingga diperoleh kesimpulan akhir mengenai implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI, serta keluaran dan dampak kebijakan tersebut pada kelompok sasaran yaitu para pejabat Analis Kepegawaian yang masih aktif.

Analisis data dikelompokkan menjadi dua kelompok yang masing-masing kelompok memiliki proses analisis yang berbeda, yaitu :

a. Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif mencakup data tentang proses implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data kualitatif adalah sebagai berikut :



.Sumber : Adaptasi dari proses analisis data kualitatif, Irawan (2007:73)

b. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif mencakup data tentang dampak kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian bagi pejabat Analis Kepegawaian, terdiri dari :

a) Pengolahan Data

Data mentah yang dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner, terlebih dahulu diedit (diteliti dan dicek setiap item/pertanyaan dalam kuesioner

apakah ada kuesioner yang secara salah diisi oleh responden, ada halaman yang hilang atau poin-poin penting yang terlewatkan), kemudian dilakukan koding data (Daftar Kode Data) dan tabulasi data (Matriks Tabulasi Data).

b) Membuat Rencana Analisa Data (RAD)

Mengkaji kembali pertanyaan penelitian dan karakteristik data untuk menentukan alat analisis.

c) Penganalisaan data dengan bantuan program SPSS for Windows Versi 15.0

d) Penafsiran atau interpretasi data

Data kuantitatif ini akan dianalisis secara deskripsi dengan bantuan tabel frekuensi dan tabulasi silang.

Berdasarkan langkah-langkah analisis data kualitatif di atas menunjukkan bahwa data mentah ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan menggunakan *tape-recorder* dikumpulkan, selanjutnya diubah ke dalam bentuk tertulis (transkrip data dan koding), dibuat kode (koding data), kategorisasi data, kesimpulan sementara dengan proses *check* dan *recheck* antara satu sumber dengan sumber lain (triangulasi). Metode analisis data kualitatif yang digunakan adalah metode ilustrasi (*The Illustration Method*) dengan satu kasus. Metode analisis ini menggunakan kejadian atau situasi empirik/nyata untuk mengilustrasikan suatu teori, dan teori diaplikasikan untuk menggambarkan situasi nyata.

BAB IV
GAMBARAN UMUM
KEBIJAKAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN

4.1. Dasar Aturan

Dasar aturan yang berkenaan dengan jabatan fungsional Analis Kepegawaian adalah :

1. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
2. Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
4. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
5. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya;
6. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya;
7. Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian;
8. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya;
9. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya;

10. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian;
11. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian;
12. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian;

4.2. Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Lingkungan LIPI

Perjalanan karir di dalam sistem kepegawaian publik diatur dengan jalur struktural dan jalur fungsional. Pemilihan kedua jalur tersebut berjalan sesuai dengan awal proses perekrutan. Jika menduduki jalur struktural, maka seorang PNS akan dikembangkan melalui sistem diklat kepemimpinan, yang orientasinya pencapaian eselon secara bertahap. Sedangkan jalur karir fungsional dikembangkan melalui diklat fungsional yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi baik yang berupa profesionalisme, maupun kecakapan yang diperlukan sehingga mampu memenuhi kebutuhan secara relevan.

Menurut Sutrisno dalam Sulitiyani dan Sumayeti (2007:14) bahwa ada beberapa perspektif pengembangan jabatan fungsional yang harus dipenuhi untuk menjaga profesionalitasnya yakni :

kedudukan dalam organisasi jelas, tugas terstruktur dan berjenjang, kemandirian dalam tugas diakui, pengembangan kompensasi, pembentukan nilai melalui etika profesi; mendorong bentuk organisasi datar/flat, dan mendorong kompetisi pengembangan diri.

Kendati arah perspektif pengembangan di atas berlaku umum untuk semua PNS, namun dapat diadopsi sebagai suatu perspektif pengembangan untuk jabatan fungsional. Payung hukum yang digunakan sebagai acuan adalah Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pada Bab III ayat 1, pada hakekatnya bahwa tujuan manajemen PNS adalah menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berhasilguna dan berdayaguna. Sementara ayat 2 menyebutkan bahwa perwujudan tugas pemerintahan dan pembangunan tersebut memerlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir.

Dengan melalui sistem yang relevan diharapkan mampu menghasilkan pembinaan pejabat yang benar-benar handal. Agar diperoleh sebuah sistem yang pengembangan yang tepat maka perlu mencermati karakteristik jabatan fungsional yang ada, dalam hal ini LIPI. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 pada Bab I mengenai Ketentuan Umum, Pasal 1 menyebutkan bahwa tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Dengan mencermati definisi tersebut maka secara eksplisit dapat diketahui bahwa jabatan fungsional memiliki karakteristik ahli dan terampil. Selain itu, definisi tersebut juga memiliki konsekuensi implisit bahwa jabatan fungsional adalah jabatan yang diberikan atas sumberdaya manusia yang memiliki keahlian yaitu menguasai metode keilmuan dan praktik tertentu, serta keterampilan yaitu kemampuan mengoperasionalkan metode tertentu yang bersifat khusus atau spesifik.

Jabatan fungsional Analis Kepegawaian dibuka melalui inpassing jabatan pada tahun 2001 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 53/KEP/MK.WASPAN/9/1999, tanggal 30 September 1999 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Jumlah pejabat Analis Kepegawaian pada saat itu berjumlah 121 orang yang tersebar pada unit-unit pengelolaan kepegawaian di lingkungan LIPI. Kemudian selama kurun waktu hampir sepuluh tahun, jumlah pejabat menjadi 91 orang. Hal tersebut para pejabat diberhentikan dari jabatan fungsional Analis Kepegawaian karena tidak dapat mengumpulkan angka kredit.

4.3. Rumpun Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Dalam Lampiran Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa rumpun jabatan fungsional adalah himpunan jabatan fungsional keahlian dan atau jabatan fungsional keterampilan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintahan. Jabatan fungsional Analis Kepegawaian termasuk dalam rumpun manajemen yaitu

rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, pengkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional, penerapan ilmu pengetahuan dibidang sistem, pemberian saran atau pengelolaan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan sumber daya manajemen.

4.4. Pentetapan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Jabatan fungsional Analis Kepegawaian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang terdiri atas formasi dan pengadaan, mutasi, pendidikan dan pelatihan (diklat), gaji, tunjangan dan kesejahteraan, ketatausahaan kepegawaian, disiplin dan pengendalian kepegawaian, pemberhentian dan pelaporan. Sedangkan pengembangan sistem manajemen PNS adalah kebijakan manajemen PNS mencakup norma, standar, prosedur mengenai sistem pengadaan kepegawaian, sistem mutasi, sistem ketatausahaan kepegawaian dan sistem gaji, tunjangan dan kesejahteraan.

Jabatan fungsional analis Kepegawaian terdiri dari Analis Kepegawaian keterampilan adalah Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. Sedangkan Analis Kepegawaian keahlian adalah Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis tertentu. Analis Kepegawaian keterampilan adalah Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. Sedangkan Analis Kepegawaian keahlian adalah Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis tertentu.

Analis Kepegawaian berkedudukan sebagai pelaksana teknis dibidang manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS pada instansi pemerintah, serta merupakan jabatan karir, yang mempunyai tugas pokok yaitu

melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. Instansi pembina jabatan fungsional Analisis Kepegawaian adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN).

4.5. Angka Kredit Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Penilaian prestasi kerja bagi pejabat fungsional ditetapkan dengan angka kredit. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang Analisis Kepegawaian dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya.

Butir-butir kegiatan yang dinilai adalah tugas-tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri dari unsur utama (unsur pokok) dan unsur penunjang, yaitu kegiatan yang bersifat menunjang pelaksanaan tugas utama. Unsur utama adalah kegiatan yang tercantum dalam uraian tugas (*job description*) yang ada pada setiap jabatan, sedangkan unsur penunjang adalah kegiatan-kegiatan pejabat fungsional di luar unsur pokok yang pada umumnya bersifat kemasyarakatan. Dalam pelaksanaannya, jumlah angka kredit kumulatif yang harus dipenuhi oleh setiap PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan dan kenaikan jabatan/pangkat Analisis Kepegawaian adalah paling rendah 80% angka kredit berasal dari unsur utama; dan paling tinggi 20% angka kredit berasal dari unsur penunjang.

Unsur kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit terdiri atas :

- a. Unsur utama yaitu pendidikan, manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, dan pengembangan profesi. Sub unsur kegiatannya adalah :
 - 1) Pendidikan, terdiri atas :
 - a) Pendidikan formal dan mendapat gelar/ijazah;
 - b) Pendidikan dan pelatihan fungsional Analisis Kepegawaian dan memperoleh Surat Tanda Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat, dan
 - c) Pendidikan dan pelatihan prajabatan dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan (STTPL) atau sertifikat.
 - 2) Manajemen PNS, terdiri atas:
 - a) Formasi dan Pengadaan;
 - b) Mutasi;
 - c) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat);
 - d) Gaji, tunjangan dan kesejahteraan;
 - e) Ketatausahaan kepegawaian;

- f) Disiplin dan pengendalian kepegawaian; dan
 - g) Pemberhentian.
- 3) Pengembangan sistem manajemen PNS, terdiri atas :
- a) Pengembangan sistem pengadaan kepegawaian;
 - b) Pengembangan sistem mutasi;
 - c) Pengembangan sistem kesejahteraan; dan
 - d) Pengembangan sistem ketatausahaan kepegawaian.
- 4) Pengembangan profesi, terdiri atas :
- a) Pembuatan karya tulis/karya ilmiah dibidang manajemen PNS;
 - b) Penerjemahan/penyaduran buku dan bahan lainnya dibidang manajemen PNS; dan
 - c) Pembuatan buku pedoman/petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis dibidang manajemen PNS.
- b. Unsur penunjang yaitu kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas Analisis Kepegawaian. Penunjang tugas Analisis Kepegawaian, terdiri atas :
- a) Pengajar/pelatih dalam bidang manajemen PNS;
 - b) Peran serta seminar/lokakarya dibidang manajemen PNS;
 - c) Keanggotaan organisasi profesi Analisis Kepegawaian;
 - d) Keanggotaan Tim Penilai Jabatan Fungsional;
 - e) Perolehan gelar kesarjanaan lainnya; dan
 - f) Perolehan penghargaan/tanda jasa

Tabel 4.1.
Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal
Untuk Pengakatan Dan Kenaikan Jabatan/Pangkat
Analisis Kepegawaian Tingkat Terampil

NO	UNSUR	PROSENTASE	JENJANG JABATAN/GOL RUANG/ANGKA KREDIT					
			Analisis Kepegawaian Pelaksana		Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanj.		Analisis Kepegawaian Penyelia	
			II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d
I	UTAMA a. Pendidikan b. Manajemen PNS c. Pengembangan Sistem Manajemen PNS d. Pengembangan Profesi	≥ 80%	48	64	80	120	160	240
II	PENUNJANG Pendukung pelaksanaan kegiatan Analisis Kepegawaian	≤ 20%	12	16	20	30	40	60
JUMLAH		100%	60	80	100	150	200	300

Sumber : Lampiran III Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006, tanggal 15 November 2006.

Tabel 4.2.
Jumlah angka kredit kumulatif minimal
Untuk Pengangkatan Dan Kenaikan Jabatan/Pangkat
Analisis Kepegawaian Tingkat Ahli

NO	UNSUR	PROSENTASE	JENJANG JABATAN/GOL RUANG/ANGKA KREDIT						
			Analisis Kepegawaian Pertama		Analisis Kepegawaian Muda		Analisis Kepegawaian Madya		
			III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c
I	UTAMA e. Pendidikan f. Manajemen PNS g. Pengembangan Sistem Manajemen PNS h. Pengembangan Profesi	≥ 80%	80	120	160	240	320	440	560
II	PENUNJANG Pendukung pelaksanaan kegiatan Analisis Kepegawaian	≤ 20%	20	30	40	60	80	110	140
JUMLAH		100%	100	150	200	300	400	550	700

Sumber : Lampiran IV Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006, tanggal 15 November 2006.

Usul Penetapan Angka Kredit Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda dilakukan oleh eselon II pada setiap unit kerja di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Sedangkan usul Penetapan Angka Kredit (PAK) Analisis Kepegawaian Madya dilakukan oleh pejabat pada Badan Kepegawaian Negara (BKN) atau eselon I yang ditunjuk dan berwenang dalam menetapkan angka kredit tersebut tidak dapat diajukan keberatan. Oleh karena itu, sebelum diajukan PAK Analisis Kepegawaian, setiap pejabat fungsional Analisis Kepegawaian diberikan rencana PAK kumulatif yang telah dinilai oleh Tim Penilai untuk diminta tanggapannya. Apabila pejabat Analisis Kepegawaian merasa terdapat penilaian yang tidak sesuai dengan kegiatan yang dilakukan atau hal-hal lain yang dinilai penting, pejabat Analisis Kepegawaian dapat menanyakan atau mengklarifikasikan kepada Tim Penilai terhadap hal-hal yang dianggap tidak sesuai tersebut beserta bukti-bukti penilaian yang diperlukan. Tim Penilai akan mempelajari dan memberitahukan hasil akhir keputusan penilaian untuk diajukan kepada pejabat yang berwenang menetapkan nilai angka kredit Analisis Kepegawaian.

Penilaian dan penetapan angka kredit Analisis Kepegawaian dilakukan paling singkat 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun, yaitu 3 (tiga) bulan sebelum

periode kenaikan pangkat PNS yaitu untuk kenaikan pangkat April, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Januari tahun yang bersangkutan. sedangkan untuk kenaikan pangkat Oktober, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Juli tahun yang bersangkutan.

4.6. Jenjang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Adapun jenjang jabatan, pangkat dan golongan Analis Kepegawaian adalah sebagai berikut :

a. Analis Kepegawaian Terampil, terdiri atas:

1) Analis Kepegawaian Pelaksana:

- a) Pengatur – II/c
- b) Pengatur Tk I – II/d

2) Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan :

- a) Penata Muda – III/a
- b) Penata Muda Tk I – III/b

3) Analis Kepegawaian Penyelia :

- a) Penata – III/c
- b) Penata Tk I – III/d

b. Analis Kepegawaian Ahli, terdiri atas :

1) Analis Kepegawaian Pertama :

- a) Penata Muda – III/a
- b) Penata Muda Tk I – III/b

2) Analis Kepegawaian Muda :

- a) Penata – III/c
- b) Penata Tk I – III/d

3) Analis Kepegawaian Madya :

- a) Pembina Utama Muda – IV/c
- b) Pembina Tk I – IV/b
- c) Pembina Utama Muda – IV/c

4.7. Tim Penilai Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Dalam penerapan jabatan-jabatan fungsional di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia baik yang bersifat pelaksanaan fungsi pokok dibidang penelitian maupun yang bersifat umum/penunjang (non penelitian), perlu dibentuk Tim Penilai. Tim Penilai Jabatan Fungsional memiliki peran yang sangat penting untuk menjamin objektivitas kinerja para pejabat fungsional dan sekaligus meningkatkan kualitas karir bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional.

Penjenjangan Analisis Kepegawaian dalam jabatan fungsional di Indonesia, khususnya di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia menggunakan dasar penilaian angka kredit yang secara umum diberlakukan sebagaimana diatur dalam peraturan yang berkenaan dengan jabatan fungsional yang berlaku dan secara khusus digunakan istilah Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian. Pada saat awal pengaturannya menggunakan standar angka kredit yang dikumpulkan oleh setiap pejabat Analisis Kepegawaian untuk setiap usul Penetapan Angka Kredit (PAK) yang diajukannya untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Selanjutnya angka kredit yang telah dikumpulkan oleh setiap pejabat Analisis Kepegawaian dinilai oleh Tim Penilai jabatan fungsional Analisis Kepegawaian setiap tahun paling tidak satu kali.

Tim Penilai Angka Kredit adalah Tim Penilai yang dibentuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan bertugas untuk menilai prestasi kerja Analisis Kepegawaian. Dalam lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, pejabat yang ditunjuk sebagai Tim Penilai angka kredit adalah paling rendah Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian atau pejabat eselon II yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang manajemen PNS bagi Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Penyelia dan Analisis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda. Sedangkan bagi Analisis Kepegawaian Madya, penilaian angka kreditnya dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat eselon I yang ditunjuk.

Susunan keanggotaan Tim Penilai yaitu seorang ketua merangkap anggota dari unsur teknis, seorang wakil ketua merangkap anggota dari unsur kepegawaian, seorang sekretaris merangkap anggota, dan sekurang-kurangnya empat orang anggota atau sekurang-kurangnya 2 (dua) orang dari pejabat

fungsional Analisis Kepegawaian. Syarat untuk menjadi anggota Tim Penilai adalah menduduki jabatan/pangkat paling rendah sama dengan jabatannya/pangkat analisis Kepegawaian yang dinilai, memiliki keahlian serta mampu untuk menilai prestasi kerja Analisis Kepegawaian, dan dapat aktif melakukan penilaian.

Pembentukan dan susunan Anggota Tim Penilai harus mendapat rekomendasi dari Kepala Badan Kepegawaian Negara. Masa jabatan Anggota Tim Penilai adalah 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk masa jabatan berikutnya.

4.8. Pengangkatan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Pejabat yang berwenang mengangkat dalam jabatan Analisis Kepegawaian adalah pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat untuk pertama kali dalam jabatan Analisis Kepegawaian sebagai berikut :

- a) Analisis Kepegawaian Terampil, harus memenuhi syarat sebagai berikut :
 - 1) Berijazah serendah-rendahnya Diploma III sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan;
 - 2) Pangkat serendah-rendahnya Pengatur golongan ruang II/c;
 - 3) Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam satu tahun terakhir;
 - 4) Telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang administrasi kepegawaian.
- b) Analisis Kepegawaian Ahli, harus memenuhi syarat sebagai berikut :
 - 1) Berijazah serendah-rendahnya Sarjana/Diploma IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan;
 - 2) Pangkat serendah-rendahnya Penata Muda golongan ruang III/a;
 - 3) Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam satu tahun terakhir; dan
 - 4) Telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang administrasi kepegawaian.
- c) Pengangkatan PNS dari jabatan lain ke dalam jabatan Analisis Kepegawaian dapat dipertimbangkan dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam a) atau b) tersebut di atas.
- 2) Memiliki pengalaman dalam kegiatan manajemen PNS/pengembangan sistem manajemen PNS paling singkat 2 (dua) tahun;
- 3) Telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional Analisis Kepegawaian;
- 4) Usia paling tinggi 5 (lima) tahun sebelum mencapai usia pensiun dari jabatan terakhir yang didudukinya; dan
- 5) Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.

4.9. Kenaikan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Penetapan angka kredit digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan Analisis Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kenaikan jabatan Analisis Kepegawaian perlu dipertimbangkan apabila :

- a. Paling singkat telah 1 (satu) tahun dalam jabatan terakhir;
- b. Memenuhi angka kredit kumulatif yang ditentukan untuk kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi;
- c. Telah mengikuti dan lulus diklat fungsional Analisis Kepegawaian sesuai dengan jenjang jabatannya; dan
- d. Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.

4.10. Kenaikan Pangkat dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Penetapan angka kredit digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat Analisis Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kenaikan pangkat Analisis Kepegawaian perlu dipertimbangkan apabila :

- a. Paling singkat telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir;
- b. Memenuhi angka kredit kumulatif yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi;

- c. Telah mengikuti dan lulus diklat fungsional Analisis Kepegawaian sesuai dengan jenjang jabatannya; dan
- d. Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Kenaikan pangkat bagi Analisis Kepegawaian Madya pangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c, ditetapkan Presiden setelah mendapat pertimbangan teknis dari Kepala BKN.

4.11. Pembebasan dari Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Pembebasan sementara dan pemberhentian jabatan Analisis Kepegawaian ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun kriteria pembebasan sementara dari jabatan Analisis Kepegawaian adalah sebagai berikut :

- a) Analisis Kepegawaian Pelaksana, pangkat Pengatur – II/c sampai Analisis Kepegawaian Penyelia, pangkat Penata – III/c dan Analisis Kepegawaian Pertama, pangkat Penata Muda – III/a sampai dengan Analisis Kepegawaian Madya, pangkat Pembina Tk.I – IV/b, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam pangkat dan atau jabatan terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit minimal yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
- b) Analisis Kepegawaian Penyelia, pangkat Penata Tk.I – III/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan angka kredit paling rendah 10 (sepuluh) dari kegiatan tugas pokok.
- c) Analisis Kepegawaian Madya, pangkat Pembina Utama Muda – IV/c dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan angka kredit paling rendah 20 (dua puluh) dari kegiatan tugas pokok.
- d) Pembebasan sementara bagi Analisis Kepegawaian, didahului dengan peringatan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum batas waktu pembebasan sementara diberlakukan.

- e) Di samping pembebasan sementara sebagaimana tersebut di atas, Analis Kepegawaian juga dibebaskan sementara dari jabatannya apabila :
- Dijatuhi hukuman disiplin berupa hukuman disiplin tingkat sedang atau tingkat berat berupa penurunan pangkat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980;
 - Diberhentikan sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966;
 - Ditugaskan secara penuh di luar jabatan Analis Kepegawaian;
 - Cuti di luar tanggungan Negara kecuali untuk persalinan keempat dan seterusnya; dan
 - Menjalani tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan.
- f) Analis Kepegawaian yang dibebaskan sementara selama menjalani hukuman disiplin tetap melaksanakan tugas pokok tetapi tidak dapat dinilai dan ditetapkan angka kreditnya.

4.12. Pemberhentian dari Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Analis Kepegawaian yang diberhentikan dari jabatannya, apabila :

- a) Dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat kecuali jenis hukuman disiplin tingkat berat berupa penurunan pangkat;
- b) Dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak dibebaskan sementara dari jabatannya tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan.

4.13. Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian bahwa PNS yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian, perlu diberikan tunjangan jabatan fungsional sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pekerjaannya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerjanya. Adapun besaran tunjangan jabatan fungsional Analis Kepegawaian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Tunjangan Jabatan Analis Kepegawaian

No.	Jabatan Fungsional	Jabatan	Besarnya Tunjangan
1	Analis Kepegawaian Ahli	Analis Kepegawaian Madya	Rp. 500.000,-
		Analis Kepegawaian Muda	Rp. 375.000,-
		Analis Kepegawaian Pertama	Rp. 275.000,-
2	Analis Kepegawaian Terampil	Analis Kepegawaian Penyelia	Rp. 350.000,-
		Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan	Rp. 265.000,-
		Analis Kepegawaian Pelaksana	Rp. 240.000,-

Sumber : Lampiran Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007

4.14. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Analis Kepegawaian bahwa untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme bagi analis kepegawaian, diperlukan pembinaan dan pengembangan kemampuan kemampuan yang terencana, profesional sesuai kompetensinya dalam standar diklat yang berkualitas. Diklat yang berkualitas tersebut harus tercermin dalam kurikulum diklat yang mengacu pada standar kompetensi jabatan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional Analis Kepegawaian.

Kurikulum diklat Analis Kepegawaian ini terdiri :

1. Kurikulum diklat fungsional

Kurikulum diklat fungsional diperuntukan untuk jabatan fungsional Analis Kepegawaian keterampilan dan keahlian.

2. Kurikulum diklat teknis Analis Kepegawaian.

Kkurikulum diklat teknis Analis Kepegawaian diimplementasikan dalam jenis program diklat antara lain diklat teknis kenaikan pangkat, diklat teknis kompensasi, diklat teknis tata usaha kepegawaian, diklat teknis disiplin PNS, diklat teknis pemberhentian dan pensiun, diklat teknis pengadaan PNS, diklat teknis pengembangan karir PNS, diklat teknis penyusunan analisis jabatan,

diklat teknis penyusunan standardisasi jabatan PNS, dan diklat teknis penilaian dan penetapan angka kredit.

Jenis program diklat teknis jabatan fungsional Analis Kepegawaian dijabarkan dalam Jam Pelajaran (JP) dengan paling singkat 30 JP untuk Analis Kepegawaian Keterampilan dan paling singkat 40 JP untuk Analis Kepegawaian Keahlian.

4.15. Penulisan Karya Tulis/Ilmiah Analis Kepegawaian

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian, dibuat untuk kelancaran penyusunan dan memberikan standar serta menjamin kualitas karya tulis/karya ilmiah bagi pejabat fungsional Analis Kepegawaian sebagai bagian dari manajemen pembinaan karir kepegawaiannya. Tujuan peraturan ini adalah sebagai pedoman bagi pejabat fungsional Analis Kepegawaian dalam menyusun karya tulis/ilmiah dibidang manajemen PNS dan bagi Tim Penilai Analis Kepegawaian dalam melakukan penilaian karya tulis/ilmiah dibidang manajemen PNS. Bentuk penulisan karya tulis/ilmiah berupa buku dan makalah.

4.16. Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian

Dengan berlakunya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007, perlu menetapkan pedoman penyusunan formasi jabatan analis kepegawaian. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian, digunakan untuk pengangkatan PNS dalam jabatan Analis Kepegawaian karena adanya lowongan formasi. Lowongnya suatu formasi jabatan Analis Kepegawaian dapat terjadi apabila Analis Kepegawaian berhenti, peningkatan volume beban kerja dan/atau pembentukan unit kerja baru. Formasi jabatan Analis Kepegawaian pada masing-masing suatu organisasi disusun berdasarkan analisis kebutuhan jabatan dengan menghitung rasio

keseimbangan antara beban kerja dan jumlah Analis Kepegawaian yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tugas pokok sesuai dengan jenjang jabatannya.



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis Data Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini dikelompokkan dalam dua bagian, yaitu sebagai berikut :

1. Analisis data kualitatif yaitu mencakup data tentang implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di lingkungan LIPI.
2. Analisis data kuantitatif yaitu mencakup data tentang dampak dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian pada para pejabat Analis Kepegawaian dengan status aktif (kelompok sasaran).

Analisis data dilakukan dengan analisis data kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*). Data kuantitatif dan data kualitatif akan dianalisis secara terpisah selama proses penelitian (*simultan/pararel/concurrent*) dan kemudian hasil analisis data yang berbeda tersebut dikonvergensiikan atau disatukan (dengan cara membandingkan dan membedakan) selama interpretasi. Kedua analisis data tersebut akan saling melengkapi sehingga diperoleh kesimpulan akhir mengenai implementasi kebijakan jabatan analis kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI, serta keluaran dan dampak kebijakan tersebut pada kelompok sasaran yaitu para pejabat fungsional analis kepegawaian dengan status aktif.

5.2. Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Implementasi kebijakan adalah suatu aspek yang sangat penting dari seluruh proses kebijakan publik yang berupa proses pelaksanaan kebijakan yang melibatkan sejumlah sumberdaya yang termasuk manusia, dana, dan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pembuat kebijakan sehingga menghasilkan kinerja kebijakan yang efektif dan efisien. Pada prinsipnya implementasi kebijakan dapat diketahui

tiga hal, yaitu adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya kegiatan pencapaian tujuan, dan adanya hasil kegiatan. Kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian dibuat mempunyai maksud, tujuan dan sasaran untuk meningkatkan mutu perencanaan, pembinaan, dan ketatausahaan kepegawaian yang memerlukan PNS yang ditugaskan secara penuh untuk melakukan kegiatan pengelolaan kepegawaian pada instansi pemerintah, khususnya LIPI, serta menjamin pembinaan karir kepangkatan, jabatan, dan meningkatkan profesionalisme pejabat analisis kepegawaian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat BKN, Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional dan Ketua Forkap bahwa dalam rangka reformasi birokrasi, nomenklatur atau struktur birokrasi instansi pemerintah akan dikurangi dan semua PNS akan diarahkan dalam jabatan fungsional. Melalui jalur fungsional dianggap dapat menampung semua aspirasi dan keinginan pegawai, sesuai dengan motto "Miskin Struktur Kaya Fungsi." Kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam meniti karir untuk dapat menempati jabatan struktural khususnya di unit pengelola kepegawaian.

Analisis yang diperoleh dari jawaban informan yaitu Tim Penilai Jabatan Fungsional, dan Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI, Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional, Ketua Forum Analisis Kepegawaian LIPI, serta pejabat Badan Kepegawaian Negara Jakarta adalah sebagai berikut :

5.2.1. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Perintah untuk mengimplementasikan kebijakan harus disampaikan kepada personil yang tepat, dalam hal ini para pejabat analisis kepegawaian dengan jelas, akurat, dan konsisten. Secara teori komunikasi kebijakan mempunyai beberapa dimensi yaitu dimensi transmisi, kejelasan dan konsistensi.

a. Dimensi Transmisi

Transmisi merupakan suatu proses melangsungkan komunikasi suatu pesan atau informasi yang berjalan melalui suatu saluran atau media kepada penerima informasi dengan efek tertentu. Penolakan dan ketidaksetujuan pelaksana kebijakan terhadap kebijakan publik dapat mengakibatkan terhambatnya proses komunikasi atau bahkan terjadi distorsi dari kebijakan tersebut. Pada akhirnya akan mendorong pelaksana kebijakan mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai dengan pemahamannya.

Dimensi transmisi menghendaki agar standar dan tujuan kebijakan tidak hanya disampaikan kepada kelompok sasaran dan pihak lain yang berkepentingan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan tersebut. Para pelaksana harus mengetahui apa yang harus dilakukan agar implementasi kebijakan menjadi efektif. Pernyataan tersebut tidak sependapat dengan apa yang disampaikan dalam hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional terhadap kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian yang menyatakan bahwa “dimensi transmisi dalam komunikasi tidak berjalan dengan baik.” Perihal yang menjadi hambatan dalam mentransmisikan perintah-perintah tersebut yang dilakukan oleh Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional, disebabkan karena (1) tidak adanya tingkat persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian, (2) koordinasi dan kerjasama antara instansi terkait dengan LIPI dalam rangka keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik, dan (3) penyampaian informasi melalui sosialisasi tentang kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dilaksanakan melalui hirarki birokrasi yang berlapis-lapis. Birokrasi dengan struktur yang ketat dan cenderung hirarkis akan mempengaruhi tingkat efektifitas komunikasi kebijakan yang dijalankan.

Implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian membutuhkan mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur lembaga sehingga diperlukan adanya koordinasi yang baik. Senada dengan persamaan persepsi, pola pikir, dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian menurut Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI yang

mengatakan bahwa “karena orangnya berbeda-beda maka interpretasinya juga beda-beda Kesamaan itu senantiasa berkembang, sehingga ruang untuk persamaan persepsi, pola pikir dan tidakan mengenai substansi kebijakan, perlu *dimaintenance*. Untuk menyamakan persepsi, Bagian Pengembangan selalu siapkan dana untuk melaksanakan kegiatan dalam bentuk sosialisasi/*workshop* secara berkala, paling tidak dalam satu tahun satu kali.” Namun Ketua Forum Komunikasi Analis Kepegawaian (Forkap) memberi masukan bahwa “sosialisasi yang dilaksanakan satu kali dalam setahun masih dirasakan kurang optimal.” Sedangkan menurut Pejabat Badan Kepegawaian Negara (BKN) menanggapi masalah sosialisasi dalam rangka penyampaian mengenai standar dan tujuan kebijakan bahwa “tidak hanya kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan tetapi kegiatan bimbingan teknis juga sebaiknya dilakukan secara berkala dalam rangka pembinaan karir jabatan fungsional. Tetapi jika masih dirasa perlu untuk dilakukannya sosialisasi, maka pelaksanaannya dapat dilakukan lebih dari satu kali dalam setahun. Pelaksanaan sosialisasi maupun bintek sebaiknya secara langsung diberikan kepada seluruh pejabat analis kepegawaian dan tim penilai jabatan fungsional dan tidak melalui hirarki yang berlapis-lapis agar pemahaman dapat diterima secara merata dan menyeluruh sehingga mempermudah dalam mengkoordinasi jalur-jalur jabatan fungsional khususnya jabatan fungsional Analis Kepegawaian.”

Dalam hal koordinasi dan kerjasama dengan BKN dinilai sudah berjalan baik, ditanggapi pejabat BKN bahwa “LIPI dengan BKN cukup lumayan dan pernah melakukan kegiatan sosialisasi. Menurutnya, LIPI sudah konsen melakukan pembinaan terhadap jabatan analis kepegawaian. Cuma BKN belum melihat secara langsung perkembangan tim penilai LIPI, apakah mengalami kesulitan dan sebagainya. Yang terakhir LIPI melakukan kelompok komunikasi analis kepegawaian.”

Terkait dengan penyampaian informasi melalui sosialisasi tentang kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dilaksanakan melalui hirarki birokrasi yang berlapis-lapis. Distorsi dapat terjadi jika jenjang komunikasi kebijakan terlalu jauh jaraknya sehingga saluran komunikasi yang digunakan tidak sempurna, maka implementasi kebijakan tersebut dapat dilakukan melalui

diklat, sosialisasi, *workshop*, maupun bintek. Hal ini akan semakin memperbesar peluang pelaksana kebijakan, semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut diterima secara akurat. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, dalam Pasal 25 Ayat (1), menyebutkan bahwa untuk menjamin adanya persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam pengembangan Analis Kepegawaian, perlu dilaksanakan sosialisasi dan fasilitasi tentang ketentuan pengembangan jabatan Analis Kepegawaian secara berkala kepada pejabat yang berkepentingan dan Analis Kepegawaian.

b. Dimensi Kejelasan

Kejelasan kebijakan merupakan hal yang terpenting yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan. Kebijakan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan pelaksana kebijakan untuk mengimplementasikan kebijakan dan kapan kebijakan tersebut harus dilaksanakan akan menghindarkan peluang terjadinya implementasi kebijakan sesuai dengan interpretasi pelaksana kebijakan yang kadang bertentangan dengan maksud dan tujuan kebijakan.

Dimensi kejelasan dalam komunikasi menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan atau ditransformasikan kepada para pelaksana, kelompok sasaran dan pihak-pihak yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan jabatan fungsional dan dapat diterima dengan jelas sehingga pihak-pihak tersebut mengetahui maksud, tujuan, dan sasaran dari kebijakan tersebut. Hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Analis Kepegawaian mengenai dimensi kejelasan dalam komunikasi bahwa "(1) komunikasi disampaikan oleh pelaksana kebijakan terkait dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dengan komunikatif sehingga diterima dengan jelas oleh pejabat analis kepegawaian bersangkutan. (2) Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat pertentangan pendapat antara pelaksana kebijakan dengan pembuat kebijakan (BKN)."

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, dalam Pasal 25 Ayat (2) Huruf g, menyebutkan bahwa untuk

meningkatkan kemampuan Analisis Kepegawaian secara profesional sesuai kompetensi jabatan, BKN selaku Instansi Pembina, antara lain melakukan pengembangan sistem informasi jabatan Analisis Kepegawaian, dimana sistem informasi jabatan Analisis Kepegawaian tersebut sangat besar manfaatnya bagi para pejabat Analisis Kepegawaian sebagai pengguna kebijakan dalam memperoleh informasi dan perkembangan kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian, sehingga Analisis Kepegawaian dapat melaksanakan kegiatannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun dalam pelaksanaannya pejabat BKN mengatakan bahwa "pengembangan sistem informasi jabatan masih manual." Hal tersebut dikatakan juga "..... karena menyangkut masalah finansial."

Kondisi minimnya sistem informasi jabatan Analisis Kepegawaian menyebabkan ketidakjelasan dalam komunikasi yang mengakibatkan salah dalam menginterpretasikan maksud dan tujuan kebijakan. Selain itu, ketidakjelasan juga dipengaruhi oleh kompleksitas kebijakan, sehingga semakin kompleks kebijakan, apalagi tidak didukung oleh sistem informasi jabatan Analisis Kepegawaian yang akurat, maka akan semakin besar kemungkinan kebijakan tersebut tidak diimplementasikan dengan tepat. Oleh karena itu, kebijakan baik yang kompleks dan rumit maupun yang sederhana sebaiknya dijabarkan dalam ketentuan yang rinci dan jelas agar tidak menimbulkan interpretasi ganda dari pelaksana kebijakan terhadap kelompok sasaran, yaitu Analisis Kepegawaian.

c. Dimensi Konsistensi

Dimensi konsistensi dalam komunikasi bahwa perintah-perintah yang bertentangan akan menyulitkan para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya dengan baik walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada para pelaksana kebijakan tersebut mempunyai unsur kejelasan. Hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional mengatakan bahwa "(1) penyampaian informasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan tidak konsisten dengan tujuan kebijakan dan (2) instruksi keputusan-keputusan yang saling bertentangan sehingga menghambat kemampuan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian". Hal ini dapat menghambat

kemampuan para pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan. Kenyataan ini dibenarkan oleh Ketua Forkap berdasarkan hasil pengalamannya ketika mengajukan usul PAK ke BKN, bahwa "pembuat kebijakan tidak konsisten dalam memutuskan masalah khususnya dalam pengusulan angka kredit bagi analis kepegawaian dalam jenjang madya."

Pada latar belakang permasalahan penelitian di bab sebelumnya dikatakan bahwa "dua pejabat fungsional Analis Kepegawaian Madya terhambat kenaikan pangkat dan jabatannya karena terkait dengan dikeluarkannya kebijakan baru tentang pedoman penulisan karya tulis/ilmiah jabatan fungsional analis kepegawaian. Pengajuan usul penilaian dan penetapan angka kredit dilakukan sebelum kebijakan tersebut dikeluarkan. Tim Penilai Jabatan Fungsional Pusat menolak menilai dan menetapkan angka kreditnya dan perlu menyesuaikannya dengan kebijakan yang baru. Hal ini dapat dikatakan bahwa Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina jabatan fungsional analis kepegawaian tidak konsisten dengan kebijakan yang berlaku saat itu."

Terkait masalah pengajuan usul penilaian angka kredit dalam penyusunan karya tulis/ilmiah yang dilakukan Analis Kepegawaian jenjang Madya tersebut, saat itu masih mengacu pada Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007. Namun ketika akan dilakukan penilaian, diterbitkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian, sehingga kondisi penilaian angka kredit penyusunan karya tulis/ilmiah tersebut harus disesuaikan dengan peraturan yang baru.

Hal ini ditanggapi oleh Pejabat BKN dalam wawancaranya mengenai ketidakkonsistenan BKN dari ketua Forkar tersebut bahwa "hanya untuk kasus tertentu yang bersifat insidensial saja yang memerlukan penanganan yang lebih fokus dan keputusan diambil juga berdasarkan kebijakan pimpinan instansi

pembina dalam rangka penyesuaian kebijakan yang berlaku. Hal ini juga dibenarkannya sebagai kelemahan instansi pembina dalam penilaian dan penetapan angka kredit, karena belum siapnya SDM yang handal dalam hal ini tim penilai dalam melakukan penilaian hasil penelitian dalam jenjang madya.”

Selain kondisi-kondisi terhadap masalah komunikasi tersebut di atas juga karena kurang dukungan dari pejabat tingkat atas dalam memberikan arahan untuk memperlancar implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian. Menurut Siagian (1985:167) mengatakan bahwa bantuan pejabat atasan langsung kepada bawahannya dapat dalam dua bentuk, yaitu secara aktif melakukan pembinaan dan bimbingan dalam rangka pelaksanaan tugas dan pemberian kesempatan untuk pengembangan kemampuan, wawasan dan memotivasinya, seperti melalui pendidikan dan pelatihan pegawai, sosialisasi jabatan dan lain lain sebagainya.

Terkait masalah dukungan pejabat tingkat atas, menurut pernyataan Wakil Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa ”selama ini belum maksimal, buktinya masih ada pejabat fungsional Analis Kepegawaian yang diberhentikan dikarenakan tidak bisa mengumpulkan angka kredit minimal. Seharusnya ada peranan dan dukungan khususnya eselon IV sampai dengan II di lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian.” Kemudian hal ini ditanggapi Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI, menurutnya ”selama dapat menunjukkan dan menyajikan semua data yang baik dan akurat, tentu pimpinan tidak punya sesuatu yang menjadi masalah.”

Pertentangan pendapat tersebut disebabkan kurangnya koordinasi dan kerjasama Bagian Pengembangan BOK LIPI dalam rangka pengembangan karir para Analis Kepegawaian. Selain itu, pimpinan/atasan langsung unit-unit kerja yang membawahi Analis Kepegawaian kurang berperan dan berpengaruh dalam pelaksanaan aspek-aspek kegiatan yang akan dinilai dalam pengumpulan angka kredit. Seharusnya, pimpinan unit sebagai pembina Analis Kepegawaian di unitnya bertanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian terhadap Analis Kepegawaian yang menjadi bawahannya, termasuk didalamnya peningkatan karirnya.

5.2.2. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan belum efektif karena ada ketidakefisienan struktur birokrasi. Ada dua karakteristik utama dalam birokrasi yaitu fragmentasi struktur birokrasi dan prosedur kerja atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari pelaksana kebijakan dalam melaksanakan bidang tugasnya. Dalam dimensi fragmentasi (pembagian wewenang dan tanggung jawab) menegaskan bahwa struktur birokrasi yang berfragmentasi dapat menimbulkan kegagalan berkomunikasi. Fragmentasi organisasi dapat merintang koordinasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan yang kompleks. Semakin terfragmentasi organisasi pelaksana maka semakin membutuhkan koordinasi yang intensif. SOP dapat juga menghalangi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan. Penggunaan prosedur-prosedur yang dirumuskan pada masa lalu untuk menyelesaikan keadaan yang khusus yang berbeda dengan keadaan prosedur yang biasa (lazim) itu tidak sesuai dengan keadaan atau program baru. Semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang biasa dari suatu organisasi, maka semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi.

Hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional terhadap kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian menyatakan bahwa "dukungan struktur birokrasi sudah baik yaitu (1) memiliki komitmen atau kesepakatan yang tinggi terhadap upaya pencapaian tujuan kebijakan, (2) selalu mengikuti perkembangan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian, (3) ada kesepakatan diantara instansi pelaksana yang memiliki pandangan berbeda mengenai tujuan dan sasaran kebijakan, (4) memiliki keterpaduan hirarki, dan (5) hambatan dalam birokrasi juga dapat di atasi dengan baik, (6) pembagian tugas, fungsi, dan wewenang, serta tanggungjawab sudah sesuai dengan proporsinya, sehingga (7) tidak terdapat *overlapping* tugas/pekerjaannya. Namun dukungan struktur birokrasi yang dinilai sudah baik ini masih terdapat hambatan yaitu kurang optimalnya *monitoring* terhadap pejabat fungsional dalam pengembangan karir di LIPI."

Dalam hal *monitoring* kegiatan pengembangan karir Analis Kepegawaian di lingkungan LIPI, berdasarkan hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa "masih terdapat kesulitan dalam mewujudkan tindakan terkoordinasi dalam unit kerja tertentu dalam lingkungan LIPI dalam pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan kurangnya monitoring terhadap pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian." Hal tersebut dibuktikan dari pernyataan pejabat BKN bahwa "..... melakukan *monitoring* juga untuk mendapatkan informasi sejauhmana instansi memanfaatkan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam membina karir yang ada di kepegawaian instansi tersebut dan juga memonitor Pembina jabatan fungsional melakukan pembinaan kepada jabatan fungsionalnya. Namun jangkauannya belum bisa seluruhnya karena menyangkut masalah finansial." Sependapat dengan pernyataan pejabat BKN, Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI juga mengatakan bahwa "tidak diluar dari konteks pengusulan angka kredit." Maksudnya kegiatan *monitoring* dalam pengembangan karir Analis Kepegawaian dilakukan hanya dalam proses pengusulan angka kredit Analis Kepegawaian saja. Jika Analis Kepegawaian dapat mengumpulkan dan mengusulkan angka kreditnya untuk kenaikan pangkatnya berarti dapat dikatakan Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa "dalam hal pembinaan karir, kita tidak bisa sepenuhnya membina perorangan, sebaiknya para pejabat analis kepegawaiannya juga aktif untuk meminta solusi kepada kita. Selain itu, kita juga sudah punya media Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) yang bisa memantau sejauhmana para pejabat fungsional belum naik pangkat. Dengan demikian kita bisa menelponnya apa yang menjadi masalah, kenapa belum bisa naik pangkat dan kita memberikan solusinya kepada yang bersangkutan." Jadi dapat dikatakan implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI dalam hal *monitoring* yang dilakukan Bagian Pengembangan BOK LIPI tidak sepenuhnya dilakukan secara perorangan saja, tetapi disaat Analis Kepegawaian yang mengalami kesulitan mengumpulkan angka kredit yang menyebabkan lamanya masa kerja kenaikan pangkat.

Mengenai hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional dikatakan bahwa "(1) pembagian tugas, fungsi, dan wewenang, serta

tanggung jawab dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian sudah berjalan sesuai dengan proposinya dan (2) tidak terdapat *overlapping* tugas/pekerjaan dalam implementasi kebijakan tersebut.” Diketahui bahwa tugas pokok Tim Penilai Jabatan Fungsional instansi yaitu LIPI, berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dan angka kreditnya, Pasal 9 Ayat (4) adalah membantu pimpinan instansi yang ditunjuk paling rendah eselon II yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian, dalam menetapkan angka kredit Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Penyelia dan Analisis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda; dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan instansi yang ditunjuk paling rendah eselon II yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian, yang berhubungan dengan penetapan angka kredit.

Senada dengan tugas pokok Tim Penilai Jabatan Fungsional Instansi, maka tugas, pokok, dan fungsi BKN sebagai instansi pembina jabatan analisis kepegawaian pejabat BKN bahwa ”tugasnya banyak sekali, bisa dilihat dalam Perka BKN ada sebagian kecil dari tugas, pokok dan fungsi dalam Pasal 25. Yang belum dilakukan memfasilitasi pelaksanaan organisasi profesi dan pengembangan sistem informasi jabatan masih manual, selain itu menetapkan standar kompetensi, tu juga belum..... ditambah PP 40/2010.” Maka berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007 Pasal 25 mengenai tugas pokok dan fungsi instansi pembina jabatan Analisis Kepegawaian dijelaskan antara lain melakukan pembinaan terhadap pejabat fungsional analisis kepegawaian baik pusat maupun daerah, menetapkan pedoman formasi jabatan analisis kepegawaian, menetapkan standar kompetensi jabatan analisis kepegawaian, mengusulkan tunjangan jabatan analisis kepegawaian, sosialisasi jabatan analisis kepegawaian serta petunjuk pelaksanaannya, menyusun kurikulum diklat fungsional/teknis fungsional analisis kepegawaian, menyelenggarakan diklat fungsional/teknis

fungsional analis kepegawaian, mengembangkan sistem informasi jabatan analis kepegawaian, memfasilitasi pelaksanaan jabatan analis kepegawaian, memfasilitasi pembentukan organisasi profesi analis kepegawaian, memfasilitasi penyusunan dan penetapan etika profesi dan kode etik analis kepegawaian, dan melakukan monitoring dan evaluasi jabatan analis kepegawaian.

Mengenai prosedur kerja atau *Standard Operating Procedure* (SOP) seperti hasil interpretasi wawancara Tim Penilai Jabatan Fungsional dikatakan bahwa "(1) SOP yang ada telah dapat mengakomodasi nilai-nilai yang terkandung dalam implementasi kebijakan dan (2) dijalankan sesuai prosedur, serta (3) menjamin tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu." Prosedur pelaksanaan pengusulan jabatan fungsional analis kepegawaian yang dikelola oleh Bagian Pengembangan BOK LIPI selama ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas usulan dari Kepala Pusat/Puslit/UPT/Biro;
- 2) Membuat lembar penilaian untuk berkas yang lengkap dan surat penolakan untuk berkas yang tidak lengkap, serta mengirimnya kepada Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional untuk ditandatangani;
- 3) Mengirim berkas usulan untuk penilaian kepada para Anggota Tim Penilai Jabatan Fungsional;
- 4) Membuat rekapitulasi hasil penilaian untuk bahan sidang;
- 5) Melaksanakan sidang penilaian;
- 6) Membuat Penetapan Angka Kredit (PAK), Surat Keputusan (SK), Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) dan Surat Pernyataan Melaksanakan Jabatan (SPMJ), apabila usul tersebut sudah memenuhi syarat. Sedangkan bagi usul yang tidak memenuhi syarat akan dibuat surat penolakan;
- 7) PAK, SPMT, dan SPMJ ditandatangani oleh Sekretaris Utama (Sestama), sedangkan surat penolakan ditandatangani oleh ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional dan selanjutnya dikirim ke unit kerja pengusul;
- 8) Membuat SK pengangkatan/kenaikan jabatan;
- 9) SK pengangkatan/kenaikan jabatan ditandatangani oleh Kepala LIPI;
- 10) Membuat salinan dan kutipan SK pengangkatan/kenaikan jabatan untuk ditandatangani oleh Kepala BOK;

11) Mengirim PAK, SK, salinan, kutipan, SPMT dan SPMJ ke unit kerja pengusul. Sedangkan mekanisme pelaksanaan pengusulan jabatan fungsional analis kepegawaian golongan/ruang IV/a ke atas diproses dan diperiksa oleh instansi pembina yang dalam hal ini Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta yang sebelumnya usulan pejabat fungsional analis kepegawaian tersebut sudah ditandatangani oleh Kepala LIPI dan selanjutnya berkas usulan tersebut dilakukan penilaian dan dibuatkan PAK oleh BKN Jakarta. PAK tersebut kemudian dikirim ke Bagian Pengembangan BOK LIPI untuk dibuatkan SK, salinan, kutipan, SPMT dan SPMJ.

Pelaksanaan prosedur penilaian dan penetapan angka kredit ada dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007, bahwa penilaian dan penetapan angka kredit Analis Kepegawaian dilakukan paling singkat dua kali dalam satu tahun, yaitu tiga bulan sebelum periode kenaikan pangkat PNS, dengan ketentuan yaitu untuk kenaikan pangkat periode April, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Januari tahun yang bersangkutan, dan untuk kenaikan pangkat periode Oktober, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Juli tahun yang bersangkutan.

5.2.3. Sikap Pelaksana Kebijakan

Sikap pelaksana kebijakan atau disposisi merupakan kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan. Jika implementasi kebijakan berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana kebijakan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan itu, serta mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Pengetahuan, pendalaman, dan

pemahaman kebijakan ini akan menimbulkan sikap menerima (*acceptance*), acuh tak acuh (*neutrality*), dan menolak (*rejection*) terhadap kebijakan.

Hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional mengenai pengetahuan dan pemahamannya terhadap kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian menyatakan bahwa "(1) memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang substansi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian, (2) kebijakan tersebut dapat menentukan profesionalisme dan kemandirian pejabat Analis Kepegawaian, dan (3) kebijakan tersebut juga dapat dijadikan sebagai pedoman pengembangan karir. Mengenai hal tersebut, pejabat BKN mengatakan bahwa "..... semua kebijakan jabatan fungsional bisa dijadikan sebagai pedoman dalam rangka pengembangan karir dibidang kepegawaian..... apalagi berkenaan dengan reformasi birokrasi bahwa nomenklatur atau struktur organisasi instansi pemerintah akan dikurangi. Untuk itu sebetulnya apa yang didengungkan pemerintah yang namanya Miskin Struktur Kaya Fungsi sedikit demi sedikit sekarang mulai dilakukan. BKN berharap kebijakan ini dapat dijadikan acuan dalam meniti karir dalam menempati jabatan struktural. Salah satunya pejabat fungsional Analis Kepegawaian dapat menduduki jabatan struktural di unit kepegawaian."

Mengenai kemampuan pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dinilai sudah baik, hal ini berdasarkan hasil interpretasi wawancara dengan Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa (1) selalu memberikan pelayanan, (2) memiliki kemampuan untuk melakukan pengarahan dan penyuluhan mengenai teknis dan proses administrasi dalam hal pengajuan usul penetapan angka kredit untuk persyaratan kenaikan pangkat atau jabatan Analis Kepegawaian, serta (3) obyektivitas dalam penilaian prestasi kerja (angka kredit) dan (4) tegas dalam menerapkan sanksi. Namun dalam hal pembinaan karir terhadap pengembangan karir para pejabat Analis Kepegawaian dilakukan saat diperlukan saja. Hal tersebut dikatakan oleh Wakil Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa "Tim Penilai Jabatan Fungsional hanya berkewenangan dalam menilai dan menetapkan angka kredit saja, sedangkan dalam hal pembinaan karir seharusnya dilakukan oleh pejabat struktural di lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI." Namun kenyataannya, kegiatan pembinaan dalam rangka

pengembangan karir pejabat analis kepegawaian, tim penilai jabatan fungsional lakukan disaat pejabat Analis Kepegawaian bersangkutan membutuhkan arahan dan bimbingan terutama yang menyangkut dalam hal pengumpulan angka kredit. Hal ini dikarenakan anggota Tim Penilai sebagian besar memiliki pengalaman dibidang kepegawaian dan pernah menjabat jabatan struktural dalam lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI.

Dalam mengikuti diklat fungsional dan teknis dibidang kepegawaian, menurut Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa "belum pernah dilaksanakan dan diikutsertakan dalam diklat fungsional maupun diklat teknis." Hal ini dibenarkan oleh Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional, dikatakannya bahwa "penyelenggaraan diklat fungsional baru dilaksanakan dua kali yaitu pada tahun 2005 untuk tingkat ahli dan 2006 untuk tingkat terampil ketika menjabat sebagai Kepala Bagian Kepegawaian periode tahun 2005-2007. Sedangkan pelaksanaan diklat teknis belum pernah dilaksanakan sejak dibukanya jalur jabatan fungsional analis kepegawaian di LIPI. Pelaksanaannya hanya dalam bentuk sosialisasi dan *workshop* saja."

Keterkaitan dengan kegiatan diklat fungsional dan teknis Analis Kepegawaian, berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian bahwa untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme bagi analis kepegawaian, diperlukan pembinaan dan pengembangan kemampuan kemampuan yang terencana, profesional sesuai kompetensinya dalam standar diklat yang berkualitas. Diklat yang berkualitas tersebut harus tercermin dalam kurikulum diklat yang mengacu pada standar kompetensi jabatan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional Analis Kepegawaian. Kurikulum diklat Analis Kepegawaian ini terdiri dari kurikulum diklat fungsional dan diklat teknis Analis Kepegawaian. Kurikulum diklat fungsional diperuntukan untuk jabatan fungsional Analis Kepegawaian keterampilan dan keahlian. Sedangkan kurikulum diklat teknis Analis Kepegawaian diimplementasikan dalam jenis program diklat antara lain diklat teknis kenaikan pangkat, diklat teknis kompensasi, diklat teknis tata usaha kepegawaian, diklat teknis disiplin PNS, diklat teknis pemberhentian dan pensiun, diklat teknis pengadaan PNS, diklat teknis pengembangan karir PNS,

diklat teknis penyusunan analisis jabatan, diklat teknis penyusunan standarisasi jabatan PNS, dan diklat teknis penilaian dan penetapan angka kredit.

Mengenai pelaksanaan diklat fungsional maupun teknis, dikatakan Kabag Pengembangan BOK LIPI bahwa ”jarang dilaksanakan. Bentuk pelaksanaan pembinaan karir tidak harus dalam diklat. Bimbingan teknispun sebenarnya sudah mengakomodasi kegiatan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian. Pelaksanaan diklat fungsional maupun teknis biasanya merupakan kegiatan yang sudah terprogram diselenggarakan oleh BKN kalo judulnya diklat memang tidak bisa dilaksanakan, hanya dalam bentuk sosialisasi/*workshop*/bimbingan teknis saja. Semua kegiatan diklat sudah diserahkan ke Pusbin Diklat Peneliti LIPI.”

Menanggapi hal itu pejabat BKN menjelaskan bahwa ”diklat fungsional dilaksanakan ketika pejabat analis kepegawaian pertama kali diangkat menjadi pejabat Analisis Kepegawaian, sedangkan diklat teknis bermanfaat untuk menambah pengetahuan teknis dibidang kepegawaian khususnya dalam jabatan Analisis Kepegawaian. Menurutnya, pelaksanaan diklat teknis tidak perlu dilakukan secara berkala setiap tahun, cukup sekali atau sesuai kebutuhan saja. Pelaksanaan bimbingan teknis (*bintek*) atau *workshop* akan lebih efektif dan efisien dibanding diklat teknis. Karena pelaksanaan *bintek* atau *workshop* dapat diselenggarakan dalam waktu satu hari dan dapat langsung diterapkan.”

5.3. Karakteristik Responden

Karakteristik responden berkaitan dengan jenis kelamin, usia, jenjang jabatan fungsional, masa kerja kenaikan pangkat, dan pendidikan formal terakhir. Adapun karakteristik responden berdasarkan tabel frekuensi dan persentase adalah sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada keluaran komputer di bawah ini :

Tabel 5.1.
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	43	61.4
Perempuan	27	38.6
Total	70	100.0

Sumber : data olahan

Berdasarkan keluaran di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 43 responden (61%) lebih banyak dari responden perempuan yaitu berjumlah 27 responden (39%).

b. Usia

Faktor usia sangat berpengaruh terhadap pola pikir, pandangan dan tingkat produktivitas kerja seseorang. Responden yang berusia mendekati usia pensiun cenderung akan bersikap hati-hati dan tidak gegabah dalam mengambil keputusan. Kondisi seperti ini juga berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dihadapinya. Berikut ini keluaran komputer mengenai data Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2.

Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
26 – 35 tahun	4	5.7
36 – 45 tahun	11	15.7
46 – 55 tahun	55	78.6
Total	70	100.0

Sumber : data olahan

Berdasarkan keluaran di atas bahwa usia responden diketahui sebagian besar pejabat fungsional analis kepegawaian yang dijadikan responden dalam penelitian ini berusia antara 46 tahun sampai dengan 55 tahun yaitu sebanyak 55 responden (78%), sedangkan responden yang berusia antara 26 tahun sampai dengan 35 tahun yang berjumlah 4 responden (6%) dan 11 responden (16%) berusia 36 tahun sampai dengan 45 tahun.

c. Jenjang Jabatan Fungsional

Data responden berdasarkan jenjang jabatan fungsional analis kepegawaian adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3.
Jenjang Jabatan Fungsional

Jenjang Jabatan Fungsional	Frekuensi	Persentase
Analisis Kepegawaian Pelaksana	1	1.4
Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan	18	25.7
Analisis Kepegawaian Penyelia	29	41.4
Analisis Kepegawaian Pertama	5	7.1
Analisis Kepegawaian Muda	13	18.6
Analisis Kepegawaian Madya	4	5.7
Total	70	100.0

Sumber : data olahan

Berdasarkan keluaran di atas bahwa jumlah responden berdasarkan jenjang jabatan fungsional merupakan responden yang dijadikan sampel penelitian ini yang telah ditentukan dalam metode penelitian pada bab sebelumnya. Jenjang jabatan fungsional analis kepegawaian Penyelia mendominasi sampel penelitian ini yaitu berjumlah 29 responden (41%) dan jumlah yang paling sedikit adalah jenjang analis kepegawaian Pelaksana yang berjumlah satu responden (1%).

d. Masa Kerja Kenaikan Pangkat

Responden berdasarkan masa kerja kenaikan pangkatnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4.
Masa Kerja Kenaikan Pangkat

Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 4 tahun	63	90.0
4 tahun	0	0.0
Lebih dari 4 tahun	7	10.0
Total	70	100.0

Sumber : data olahan

Berdasarkan keluaran di atas diketahui bahwa responden dengan masa kerja kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional analis kepegawaian dengan

status aktif yaitu masa kerja kenaikan pangkat kurang dari empat tahun berjumlah 63 responden (90%) dan lebih dari empat tahun berjumlah 7 responden (10%).

e. Pendidikan Formal Terakhir

Tingkat pendidikan dapat berpengaruh terhadap cara kerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Demikian pula halnya dengan pejabat fungsional analis kepegawaian yang berada di lingkungan LIPI. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimilikinya maka akan semakin tinggi pula tingkat kemampuan dan pengalamannya. Adapun tingkat pendidikan formal responden dapat dilihat pada keluaran komputer berikut di bawah ini :

Tabel 5.5.
Pendidikan Formal Terakhir

Pendidikan Formal Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTA	47	67.1
Diploma III	1	1.4
Sarjana	22	31.4
Total	70	100.0

Sumber : data olahan

Berdasarkan keluaran di atas diketahui bahwa pendidikan formal terakhir responden sebagian besar pejabat fungsional yang dijadikan responden penelitian ini berijazah SLTA yaitu berjumlah 47 responden (67%). Sedangkan responden yang berijazah Diploma III berjumlah hanya satu responden (1%) dan berijazah Sarjana berjumlah 22 responden (31%).

Berkaitan dengan karakteristik responden di atas, maka pejabat fungsional Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan (25.7%) dan Analis Kepegawaian Penyelia (41.4%) yang berpendidikan SLTA dan usia antara 26 sampai dengan 45 tahun (21.5%) atau belum memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) perlu mendapat perhatian dari Bagian Pengembangan BOK LIPI untuk dapat mengembangkan karirnya dengan memberi kesempatan melanjutkan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi, sehingga dapat mencapai pangkat maksimal.

5.4. Analisis Keluaran Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Terhadap Para Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian

Keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian adalah pemberi layanan yang dilakukan oleh staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional kepada kelompok sasaran yaitu para pejabat fungsional analis kepegawaian yang masih aktif dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian.

5.4.1. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Sosialisasi Mengenai Maksud, Tujuan dan Sasaran Kebijakan

Sosialisasi merupakan sebuah mekanisme penyampaian informasi kebijakan kepada publik. Suatu kebijakan memerlukan sosialisasi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan kebijakan tersebut agar dapat diimplementasikan dengan optimal oleh semua pihak yang berkaitan. Sosialisasi mengenai maksud, tujuan, dan sasaran (substansi) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI dalam menginformasikan/memasyarakatkan hal-hal yang berhubungan dengan pejabat fungsional Analis Kepegawaian khususnya dalam pengembangan karirnya.

Tabel 5.6. mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat fungsional analis kepegawaian (38,6%) mendapatkan sosialisasi tentang substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian "kadang-kadang dilakukan apabila diminta oleh para pejabat fungsional Analis Kepegawaian." Berarti kegiatan sosialisasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan yaitu Bagian Pengembangan BOK LIPI masih belum optimal dan ini membuktikan bahwa "masih banyaknya pejabat fungsional analis kepegawaian kesulitan dalam pengumpulan angka kredit, sehingga menghambat proses kenaikan pangkat/jabatannya."

Tabel 5.6.

Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Sosialisasi mengenai Maksud, Tujuan dan Sasaran Kebijakan (N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu dilakukan secara berkala	21	30.0
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	27	38.6
Hampir tidak pernah, baru satu kali	18	25.7
Tidak pernah sama sekali	4	5.7
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K1 dalam matrik tabulasi

Menurut pernyataan dari Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa ”pelaksanaan sosialisasi tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dilakukan paling tidak satu kali dalam setahun. Pada tahun 2009, pelaksanaan sosialisasi tidak diselenggarakan, hanya berupa workshop tentang teknik penulisan karya tulis/karya ilmiah analis kepegawaian.” Langkah sosialisasi ditempuh dengan mengumpulkan Analis Kepegawaian untuk lebih mendalami semua kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian. Analis Kepegawaian menanggapi upaya sosialisasi tersebut dengan positif sehingga kegiatan sosialisasi tersebut bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pemahaman para pejabat analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya.

5.4.2. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pengarahan Mengenai Teknis dan Proses Administrasi Usul PAK untuk Persyaratan Kenaikan Pangkat/Jabatan

Arahan mengenai teknis dan proses administrasi pengusulan PAK sangat diperlukan guna persyaratan proses kenaikan pangkat/jabatan dan kemudahan untuk proses administrasi berikutnya. Pada tabel 5.7. mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat fungsional analis kepegawaian beranggapan pengarahan mengenai teknis dan proses administrasi usul PAK untuk persyaratan kenaikan pangkat/jabatan “kadang-kadang dilaksanakan apabila diminta saja (51.4%).” Artinya hanya pejabat fungsional fungsional analis kepegawaian yang aktif dan berinisiatif saja yang butuh pengarahan dan bisa naik pangkat/jabatan, sedangkan

yang tidak aktif dan tidak berinisiatif maka dapat dipastikan para pejabat tersebut sulit cepat naik pangkat/jabatan.

Tabel 5.7.

**Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pengarahan Mengenai Teknis dan Proses Administrasi Usul PAK untuk Persyaratan Kenaikan Pangkat/Jabatan
(N = 70)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu dilakukan setiap periode PAK	20	28.6
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	36	51.4
Hampir tidak pernah, baru satu kali	6	8.6
Tidak pernah sama sekali	8	11.4
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K2 dalam matrik tabulasi

Selama ini hanya sikap proaktif didapat dari para pejabat fungsional analis kepegawaian saja karena sebagai seorang pejabat fungsional diperlukan sikap yang mandiri dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat mengembangkan karirnya sendiri. Kegiatan pengarahan mengenai teknis dan proses administrasi usul PAK untuk persyaratan kenaikan pangkat/jabatan oleh pelaksana kebijakan dapat dikatakan masih belum optimal.

5.4.3. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pembinaan dalam Pengembangan Karir

Pembinaan kepegawaian pejabat fungsional analis kepegawaian diperlukan suatu strategi yang matang agar pejabat fungsional analis kepegawaian tersebut dapat meningkatkan mutu profesionalisme dan kemandirannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan karirnya.

Tabel 5.8.

**Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pembinaan
dalam Pengembangan Karir
(N = 70)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu dilakukan secara berkala	15	21.4
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	28	40.0
Hampir tidak pernah, baru satu kali	7	10.0
Tidak pernah sama sekali	20	28.6
Total	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K3 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.8. di atas mengindikasikan bahwa sebagian besar pembinaan dalam pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian "kadang-kadang dilakukan apabila diminta saja oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian (40%)." Hal ini dibuktikan dengan masih ada tujuh orang pejabat fungsional yang belum bisa mengusulkan PAK selama lebih dari empat tahun (lihat masa kerja kenaikan pangkat dalam karakteristik responden) dan pada bulan Mei 2010 ada satu orang pejabat yang akan diberhentikan dari jabatannya karena sudah lima tahun tidak mengajukan usul PAK untuk kenaikan pangkat/jabatan, serta satu orang pejabat fungsional dalam jenjang madya yang seharusnya sudah diberhentikan namun masih belum diberhentikan karena usulan PAK harus perlu diperbaiki kembali guna kesempurnaan.

Pembuktian ini juga diperkuat oleh pernyataan Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa "sejak tahun 2007 hingga 2009, anggaran yang disediakan diprioritaskan untuk penyelenggaraan diklat teknis jabatan fungsional peneliti dan diklatpim saja. Kegiatan sosialisasi atau *workshop* jabatan fungsional non peneliti dilaksanakan berdasarkan skala prioritas." Mengingat jabatan fungsional non peneliti di lingkungan LIPI berjumlah sebelas jabatan fungsional, sementara dana yang sangat terbatas, maka prioritas anggaran digunakan untuk sosialisasi jabatan fungsional non penelitian yang lebih memerlukannya, dikarenakan adanya kebijakan baru atau hal teknis yang perlu disosialisasikan. Dengan demikian, Bagian Pengembangan BOK LIPI memprioritaskan dalam penyelenggaraannya.

Forum Komunikasi Analis Kepegawaian (Forkap) merupakan organisasi profesi jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI yang dibentuk sebagai wadah komunikasi di antara para pejabat fungsional analis kepegawaian, membantu pejabat fungsional yang mengalami kesulitan dalam pengumpulan angka kredit, dan menyelenggarakan sosialisasi yang bermanfaat dalam pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian. Namun, menurut Ketua Forkap, “saat ini Forkap tidak berjalan lancar, hal ini dikarenakan kurangnya dukungan dari pejabat yang berwenang dan dana untuk pelaksanaan kegiatannya.”

Sumber daya manusia merupakan aset vital bagi kemajuan organisasi. Selain sumberdaya yang ada, pejabat yang berwenang atau pimpinan dalam unit-unit kerja yang membawahi analis kepegawaian sangat berperan dan berpengaruh dalam pelaksanaan pembinaan dan bimbingan dalam rangka pelaksanaan tugas, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan kemampuan, wawasan dan memotivasinya, seperti melalui pendidikan dan pelatihan pegawai, sosialisasi jabatan, seminar, *workshop*, bimbingan teknis (bintek) dan lain sebagainya. Dengan demikian, maka untuk meningkatkan kualitas pejabat Analis Kepegawaian dalam melaksanakan tugas dalam rangka pengembangan karirnya, maka dikeluarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Analis Kepegawaian yang bertujuan untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme bagi Analis Kepegawaian.

5.4.4. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Koordinasi dan Kerjasama dalam Implementasi Kebijakan

Koordinasi dan kerjasama merupakan kegiatan dalam suatu organisasi dimana peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan dan diperlukan adanya kerjasama diantara anggota organisasi agar tujuan dapat dicapai, seperti tabel berikut ini :

Tabel 5.9.

Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Koordinasi dan Kerjasama dalam Implementasi Kebijakan
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu dilakukan secara berkala	18	25.7
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	23	32.9
Hampir tidak pernah, baru satu kali	4	5.7
Tidak pernah sama sekali	25	35.7
Total	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K4 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.9. di atas mengindikasikan bahwa koordinasi dan kerjasama dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang dilakukan antara staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dengan tim penilai jabatan fungsional sebagian besar "tidak pernah dilakukan" (35.7%) dan sekitar 32.9% menilai "kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional Analis Kepegawaian." Bahkan sekitar 25.7% mengatakan "selalu dilakukan secara berkala". Berarti koordinasi dan kerjasama dalam implementasi kebijakan dilakukan hanya pejabat Analis Kepegawaian tertentu saja, sehingga dapat dikatakan kegiatan tersebut belum optimal.

5.4.5. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Kualitas Pelaksana Kebijakan dalam Implementasi Kebijakan

Jumlah pelaksana kebijakan yang besar tetapi tidak diiringi dengan kualitas yang baik juga akan memberikan hasil yang kurang optimal dalam implementasi kebijakan. Untuk itu, pelaksana kebijakan yang terlibat dalam implementasi kebijakan harus memiliki keahlian dan kemampuan (kompeten dan kapabel) yang tepat juga.

Tabel 5.10.

**Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Kualitas
Pelaksana Kebijakan dalam Implementasi Kebijakan
(N = 70)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat berkualitas	2	2.9
Berkualitas	59	84.3
Tidak berkualitas	5	7.1
Sangat tidak berkualitas	4	5.7
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K5 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.10. mengindikasikan bahwa sebagian besar pelaksana kebijakan yang dalam hal ini staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan tim penilai jabatan fungsional sudah berkualitas atau 84.3%. Meski sosialisasi atau *workshop* tidak intensif dilaksanakan namun para pelaksana kebijakan tersebut sudah memiliki pengalaman dibidang kepegawaian sehingga tidak menjadi kendala dalam permasalahan kepegawaian khususnya jabatan analis kepegawaian.

5.4.6. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Obyektivitas Penilaian Prestasi Kerja

Salah satu ciri-ciri organisasi birokrasi menurut Weber adalah adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi. Yang dimaksud dengan obyektifitas adalah segala sesuatu yang tidak dipengaruhi pendapat dan pertimbangan pribadi atau golongan dalam mengambil keputusan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Tjiptoherianto (1996:24) bahwa "kompetisi antar pegawai dalam jabatan fungsional lebih transparan, obyektif, dan menarik....." Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk lebih meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan PNS. Dalam pembinaan kenaikan pangkat/jabatan Analis Kepegawaian, di samping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karir. Demikian dalam hal penilaian dan penetapan

angka kredit (PAK) bahwa Tim Penilai Jabatan Fungsional harus bersikap obyektif dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Begitu pula dengan staf Bagian Pengembangan BOK LIPI juga bersikap obyektif dalam menyerahkan berkas penilaian PAK kepada Tim Penilai Jabatan Fungsional.

Tabel 5.11.

**Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Obyektivitas Penilaian Prestasi Kerja
(N = 70)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat obyektif	11	15.7
Obyektif	39	55.7
Tidak obyektif	20	28.6
Sangat tidak obyektif	0	0.0
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K6 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.11. mengindikasikan bahwa obyektivitas penilaian prestasi kerja yang dilakukan staf Bagian Kepegawaian BOK LIPI dan tim penilai jabatan fungsional kepada para pejabat analis kepegawaian dapat dikatakan obyektif (55.7%). Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dalam hal ini sekretariat tim penilai jabatan fungsional menyerahkan berkas usul angka kredit kepada tim penilai dibagi secara merata dan bukan atas dasar kedekatan antara pejabat analis kepegawaian dengan tim penilainya. Hal ini untuk menghindari tidak obyektifnya dalam hal penilaian dan penetapan angka kredit.

5.4.7. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Prosedur Birokrasi Pengajuan PAK

Prosedur birokrasi adalah cara-cara pelaksanaan birokrasi yang seefisien dan seefektif mungkin atau suatu prosedur dengan mengingat segi-segi tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang dan biaya yang tersedia.

Tabel 5.12.
Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Prosedur Birokrasi Pengajuan PAK
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat mudah, lancar dan selalu tepat waktu	5	7.1
Mudah, lancar dan selalu tepat waktu	55	78.6
Sulit, berbelit-belit dan kurang tepat waktu	9	12.9
Sangat sulit dan berbelit-belit, serta tidak tepat waktu	1	1.4
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K7 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.12. mengindikasikan bahwa prosedur birokrasi dalam pengajuan PAK sebagian besar mudah, lancar, dan selalu tepat waktu (78.6%). Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa "SOP yang ada sudah disesuaikan dengan juklak, lamanya proses dari usulan sampai menjadi PAK dan kemudian SK diharapkan tidak terlalu lama." Maksudnya pelaksanaan prosedur birokrasi dalam pengajuan penilaian PAK untuk proses kenaikan pangkat/jabatan sudah disesuaikan dengan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang ditetapkan yaitu Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, pada Pasal 5 Ayat (1) berbunyi penilaian dan penetapan angka kredit analis kepegawaian dilakukan paling kurang satu kali dalam satu tahun; dan (2) dalam hal Analis Kepegawaian akan dipertimbangkan untuk naik pangkat, penetapan angka kredit ditetapkan paling lambat tiga bulan sebelum periode kenaikan pangkat PNS, yaitu bulan Januari dan Juli tahun yang bersangkutan.

5.4.8. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap terhadap Sikap Pelaksana Kebijakan Dalam Memberikan Pelayanan Dibidang Kepegawaian

Biasanya para pejabat analis kepegawaian membutuhkan kerjasama dengan pegawai-pegawai yang bukan bidangnya guna menunjang kelancaran pekerjaannya. Antara bidang satu dengan bidang yang lainnya saling terkait dalam penyelenggaraan pelayanan internal sehingga menciptakan sikap profesional dan hubungan kondusif dalam organisasi.

Universitas Indonesia

Tabel 5.13.

Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Sikap Pelaksana Kebijakan Dalam Memberikan Pelayanan Dibidang Kepegawaian (N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu memberikan pelayanan sepenuh hati	37	52.9
Kadang-kadang, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	26	37.1
Hampir tidak pernah, baru satu kali	3	4.3
Tidak pernah sama sekali	4	5.7
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K8 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.13. mengindikasikan bahwa sebagian besar sikap pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan dibidang kepegawaian dengan sepenuh hati (52.9%). Hal ini dapat dikatakan pelayanan administrasi dibidang kepegawaian sudah baik. Kenyataan ini juga disampaikan oleh Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa “meski pelayanan administrasi dibidang kepegawaian kepada para pejabat fungsional analis kepegawaian sudah baik, Bagian Pengembangan BOK LIPI tetap mencari format terbaik agar pelayanan tersebut dapat lebih baik lagi ke depannya.”

5.4.9. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Ketegasan dalam Penerapan Sanksi

Penerapan sanksi yang tegas sudah dilakukan sejak dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian guna tertibnya aturan yang ditetapkan. Pada tabel 5.14. di bawah ini mengindikasikan bahwa sikap tegas pelaksana kebijakan dalam menerapkan sanksi sebagian besar dirasakan pejabat fungsional analis kepegawaian (62.9%). Tetapi ketegasan pelaksana kebijakan masih terus dioptimalkan karena masih ada yang menganggap pelaksana kebijakan kurang tegas dalam menerapkan sanksi (30%).

Tabel 5.14.

**Tanggapan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian terhadap Ketegasan
dalam Menerapkan Sanksi
(N = 70)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat bersikap tegas	4	5.7
Bersikap tegas	44	62.9
Kurang bersikap tegas	21	30.0
Sangat kurang bersikap tegas	1	1.4
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K9 dalam matrik tabulasi

Pembuktian tersebut, tercantum dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dan angka kreditnya, pada Pasal 20 Ayat (5) berbunyi Analisis Kepegawaian dibebaskan sementara dari jabatannya apabila :

- a. Dijatuhi hukuman disiplin berupa hukuman disiplin tingkat sedang atau tingkat berat berupa penurunan pangkat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980;
- b. Diberhentikan sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966;
- c. Ditugaskan secara penuh di luar jabatan Analisis Kepegawaian;
- d. Cuti di luar tanggungan Negara kecuali untuk persalinan keempat dan seterusnya; dan
- e. Menjalani tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan.

Pasal 21 Ayat (1) berbunyi Analisis Kepegawaian yang diberhentikan dari jabatannya, apabila :

- a. Dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat kecuali jenis hukuman disiplin tingkat berat berupa penurunan pangkat;
- b. Dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak dibebaskan sementara dari jabatannya tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan.

Jadi sanksi yang diterapkan dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dalam rangka pengembangan karirnya dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sehingga apabila ada kesempatan untuk menyalahgunakannya relatif kecil karena dapat dikontrol.

5.4.10. Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap *Monitoring Terhadap Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian*

Monitoring terhadap pelaksanaan suatu kebijakan dapat dilakukan setelah adanya tindakan dari pelaku kebijakan terhadap obyek atau kelompok sasaran. Dengan kata lain suatu rencana kebijakan telah diimplementasikan menjadi kebijakan publik. Dengan cara itu paling tidak analis atau evaluator dapat “melihat” adanya perubahan atau hasil yang signifikan dari tindakan kebijakan dalam bentuk data-data kuantitatif ataupun kualitatif berdasarkan hasil pengamatan.

Kegiatan *monitoring* dilakukan guna memantau sejauhmana pengembangan karir pejabat fungsional analis kepegawaian. Apabila di lapangan terdapat pejabat analis kepegawaian yang masa kerja kenaikan pangkat dalam jabatan fungsionalnya belum juga naik pangkat, maka sikap proaktif perlu dilakukan pejabat pembina karir jabatan fungsional untuk dapat membimbing dan mengarahkan pejabat tersebut agar dapat mengumpulkan angka kredit.

Tabel 5.15.

Tanggapan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian terhadap *Monitoring Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian* (N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu dilakukan pengawasan secara berkala	16	22.9
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat fungsional analis kepegawaian	12	17.1
Hampir tidak pernah, baru satu kali sejak dibukanya jalur fungsional analis kepegawaian	25	35.7
Tidak pernah sama sekali	17	24.3
Total	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item K10 dalam matrik tabulasi

Pada tabel 5.15. mengindikasikan bahwa *monitoring* pejabat fungsional analis kepegawaian dalam rangka pengembangan karirnya sebagian besar mengatakan “hampir tidak pernah atau baru satu kali dilakukan” sejak dibukanya jalur fungsional Analis Kepegawaian (35.7%). Menurut pernyataan Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI bahwa “kegiatan *monitoring* tidak dilakukan apabila sudah berada di luar konteks pembinaan karir jabatan fungsional dan

pengusulan angka kredit.” Sedangkan menurut pernyataan pejabat BKN bahwa ”kegiatan *monitoring* harus dilakukan secara berkala oleh pembina kepegawaian di instansi pengguna, dalam hal ini LIPI. *Monitoring* diperlukan guna memantau kegiatan pengembangan karir para pejabat analis kepegawaian.”

5.5. Analisis Dampak Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Terhadap Para Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian

Dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian dengan status aktif sebagai kelompok sasaran adalah pengaruh nyata yang terjadi pada para pejabat fungsional analis kepegawaian tersebut sebagai akibat implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian. dampak yang terjadi baik langsung maupun tidak langsung dirasakan pejabat analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat BKN mengenai dampak dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir dan meningkatkan profesionalisme dan kemandirian Analis Kepegawaian, mengatakan bahwa ”berharap ke depan analis kepegawaian dapat menjadi tenaga intinya di unit-unit pengelola kepegawaian, dan juga dalam menyelesaikan masalah-masalah kepegawaian bukan dari biro kepegawaian tetapi seharusnya dari kalangan pejabat analis kepegawaian yang memberikan rekomendasi kepada atasan dan kemudian atasan yang mengeksekusi keputusan tersebut. Dampak langsungnya, ada tunjangan seperti pada umumnya, pembinaan karir lebih baik dibandingkan dengan jabatan struktural dengan mengumpulkan angka kredit, naik pangkat bisa lebih cepat, pangkat puncak dapat lebih tinggi ketimbang secara umum, dan lebih profesional di dalam tugasnya.” Analisis ini akan dijelaskan secara deskriptif dengan bantuan tabel frekuensi dan tabel silang.

5.5.1. Pemahaman Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian tentang Maksud, Tujuan, dan Sasaran (Substansi) Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Suatu kebijakan merupakan suatu keputusan yang dibuat oleh organisasi pemerintah atau badan pemerintah dalam bentuk peraturan, ketetapan, atau

keputusan-keputusan yang harus dapat dilaksanakan dengan baik oleh orang yang melaksanakan kebijakan tersebut. Kebijakan tidak hanya dipahami sebagai tindakan yang dilakukan pemerintah tetapi juga oleh kelompok maupun individu. Kebijakan dibuat dalam kerangka untuk memecahkan masalah serta untuk mencapai maksud, tujuan dan sasaran tertentu. Kebijakan mencakup perilaku yang mempunyai maksud dan sekaligus dilihat sebagai bagian definisi kebijakan publik yang penting, sekalipun maksud dan tujuan dari tindakan pemerintah yang dikemukakan dalam definisi ini tidak selalu mudah dipahami.

Tabel 5.16.
Pemahaman Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian tentang Substansi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian (N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat paham	9	12.9
Paham	51	72.9
Tidak paham	10	14.3
Sangat tidak paham	0	0.0
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D11 dalam matrik tabulasi

Pada tabel 5.16. mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat fungsional analis kepegawaian memahami substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (72.9%).

Tabel 5.17.
Hubungan Sosialisasi dengan Pemahaman Mengenai Maksud, Tujuan, dan Sasaran Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian (N = 70)

Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sosialisasi mengenai maksud, tujuan, dan sasaran kebijakan	Pemahaman Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian tentang Substansi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian			Total (%)
	Tidak Paham	Paham	Sangat Paham	
Tidak pernah sama sekali	0.0	5.7	0.0	5.7
Hampir tidak pernah, baru satu kali	2.9	14.3	8.6	25.7
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh pejabat analis kepegawaian	7.1	27.1	4.3	38.6
Selalu dilakukan secara berkala	4.3	25.7	0.0	30.0
TOTAL	14.3	72.9	12.9	100.0

Sumber : Data Primer dari item K1 dan D1 dalam matrik tabulasi

Hasil interpretasi dari keluaran tabel silang keterkaitan antara sosialisasi mengenai substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dengan pemahamannya terhadap kebijakan tersebut, membuktikan bahwa meski sosialisasi "kadang-kadang dilakukan jika diminta saja oleh pejabat analis kepegawaian (27.1%)" tetapi para pejabat analis kepegawaian dapat memahami substansi dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian tersebut. Bahkan kegiatan sosialisasi tersebut "tidak pernah dan selalu dilakukan secara berkala (25.7%)," para pejabat fungsional tetap memahami substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian itu. Artinya tingkat pemahaman terhadap kebijakan tersebut diperolehnya juga selama menjalani tugas dan tanggung jawabnya di unit kepegawaian. Sejalan dengan kenyataan tersebut, pejabat BKN mengatakan bahwa "berkenaan dengan kebijakan dibidang manajemen kepegawaian ada kesepahaman yang merata dan menyeluruh, sehingga memberikan koridor secara seksama dan akan mempermudah mengkoordinasi jalur-jalur jabatan fungsional khususnya analis kepegawaian."

Menurut Nawawi (2001:209) bahwa sosialisasi dilakukan dengan mempresentasikan pedoman kerja melalui kegiatan ceramah-ceramah. Dapat dikatakan bahwa sosialisasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh suatu badan/unit tertentu untuk menyampaikan informasi dengan tujuan agar apa yang disosialisasikan tersebut dapat dikenal, dipahami dan dihayati. Sosialisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI dalam menginformasikan/memasyarakatkan hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian khususnya dalam pengembangan karirnya.

5.5.2. Kesesuaian Bobot Angka Kredit dengan Bidang Tugas dan Tanggung Jawab Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian

Untuk dapat menetapkan angka kredit, kegiatan pemegang jabatan fungsional perlu diidentifikasi melalui uraian tugas, mencakup prosedur kerja dan ukuran keberhasilan dari jabatan fungsional yang bersangkutan, sehingga angka kredit dibuat sedemikian rupa untuk dapat memacu pemangku jabatan-jabatan fungsional bekerja sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya.

Tabel 5.18.
Kesesuaian Bobot Angka Kredit dengan Bidang Tugas dan Tanggung Jawab
Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	8	11.4
Sesuai	43	61.4
Tidak sesuai	16	22.9
Sangat tidak sesuai	3	4.3
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D12 dalam matrik tabulasi

Berdasarkan tabel 5.18. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan memberikan dampak tidak langsung pada kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya sebagian besar menyatakan “sesuai” sebanyak 43 orang (61.4%). Hal ini dikarenakan sebagian besar pejabat analis kepegawaian tersebut menangani tugas-tugasnya dibidang kepegawaian di unit pengelola kepegawaian dalam unit kerjanya. Menurut Tjiotoherianto (1996:24) bahwa ”.... keahlian tersebut sudah didukung oleh pengalaman yang waktunya dapat ditentukan dengan standar tertentu dan mudah dikaitkan dengan *job titles* dan memiliki kejelasan arah, tugas dan pekerjaan.....” Dapat dikatakan kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawab pejabat Analis Kepegawaian dikarenakan oleh pengalamannya selama bekerja di unit pengelola kepegawaian. Sehingga pejabat Analis Kepegawaian sangat memahami tugas dan tanggung jawabnya dibidang kepegawaian. Sehingga Analis Kepegawaian dapat mudah dalam mengumpulkan angka kredit.

5.5.3. Kemudahan Kenaikan Pangkat dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian melalui Pengumpulan Angka Kredit Minimal

Dalam pembinaan kenaikan pangkat/jabatan pejabat fungsional analis kepegawaian, di samping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karir melalui pengumpulan angka kredit. Kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan fungsional lebih mudah dibanding jabatan struktural meski dengan mengumpulkan angka kredit dan dapat dicapai lebih tinggi ketimbang secara umum.

Tabel 5.19.
Kemudahan Kenaikan Pangkat dalam Jabatan Fungsional Analisis
Kepegawaian melalui Pengumpulan Angka Kredit Minimal
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat mudah	5	7.1
Mudah	18	25.7
Tidak mudah	41	58.6
Sangat tidak mudah	6	8.6
Total	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D13 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.19. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian berdampak tidak langsung pada ketidakmudahan kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan analisis kepegawaian melalui pengumpulan angka kredit minimal (58.6%).

Tabel 5.20.
Hubungan Pembinaan Dalam Pengembangan Karir Dengan Kemudahan Kenaikan
Pangkat Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Pengumpulan
Angka Kredit Minimal
(N = 70)

Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir	Kemudahan Kenaikan Pangkat Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Pengumpulan Angka Kredit Minimal				Total (%)
	Sangat Tidak Mudah	Tidak Mudah	Mudah	Sangat Mudah	
Tidak pernah sama sekali	0.0	17.1	10.0	1.4	8.6
Hampir tidak pernah, baru satu kali	1.4	8.6	0.0	0.0	10.0
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh pejabat analisis kepegawaian	4.3	22.9	7.1	5.7	40.0
Selalu dilakukan secara berkala	2.9	10.0	8.6	0.0	21.4
TOTAL	8.6	58.6	25.7	7.1	100.0

Sumber : Data Primer dari item K3 dan D13 dalam matrik tabulasi

Analisis tabel silang membuktikan bahwa ada keterkaitan antara pembinaan dalam pengembangan karir jabatan fungsional analisis kepegawaian dengan kemudahan kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan fungsional melalui pengumpulan angka kredit. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa "tidak mudah" untuk dapat naik pangkat/jabatan dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian melalui pengumpulan angka kredit minimal apabila pembinaan

dalam pengembangan karir yang dilakukan oleh Bagian Pengembangan BOK LIPI maupun Tim Penilai Jabatan Fungsional "kadang-kadang dilakukan jika diminta (22.9%)," apalagi yang "tidak pernah sama sekali (17.1%)" dilakukan pembinaan karir kepada para pejabat analis kepegawaian, maka makin "tidak mudah" untuk dapat naik pangkat/jabatan dalam jabatan Analis Kepegawaian.

Kenyataan tersebut ditanggapi oleh Wakil Tim Penilai Jabatan Fungsional bahwa "masih ada pejabat analis kepegawaian yang saat ini dibebaskan sementara dari jabatan analis kepegawaian dan bahkan diberhentikan karena tidak bisa mengumpulkan angka kredit." Menurut pejabat BKN berkenaan dengan masalah kurangnya pembinaan karir kepada pejabat analis kepegawaian, "...dapat diatasi dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada yang bersangkutan, serta menyelenggarakan *workshop* atau bimbingan teknis (bintek) secara berkala. Hal tersebut dapat bermanfaat bagi peningkatan karir pejabat analis kepegawaian ke depannya."

Proses pelaksanaan pengusulan jabatan fungsional non peneliti bahwa dalam proses pelaksanaan kenaikan pangkat Analis Kepegawaian sebagaimana diatur dalam kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian meliputi pelaksanaan kegiatan sesuai dengan butir-butir yang ada dalam kebijakan tersebut oleh Analis Kepegawaian. Selanjutnya hasil kegiatan Analis Kepegawaian tersebut dalam jangka enam bulan diajukan untuk dinilai dalam bentuk Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK). Setelah DUPAK Analis Kepegawaian dinilai oleh Tim Penilai Jabatan Fungsional selanjutnya diterbitkan Penetapan Angka Kredit (PAK) oleh pejabat yang berwenang. Setelah angka kredit Analis Kepegawaian memenuhi syarat untuk kenaikan pangkat, Analis Kepegawaian yang bersangkutan dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat kepada Bagian Kepegawaian, Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI. Kemudian usulan kenaikan pangkat tersebut diajukan ke BKN (Lampiran 4).

Proses tersebut sejalan dengan ketentuan mengenai kenaikan jabatan/pangkat dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, pada Pasal 12 Ayat (1) bahwa penetapan angka kredit digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan dan/atau

kenaikan pangkat Analisis Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya dalam Ayat (3) kenaikan pangkat dapat dipertimbangkan apabila paling singkat telah dua tahun dalam pangkat terakhir; memenuhi angka kredit kumulatif yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi; dan setiap unsur penilaian prestasi kerja atau penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Untuk proses kenaikan pangkat Analisis Kepegawaian diperlukan angka kredit kumulatif yang harus dipenuhi. Jumlah angka kredit kumulatif minimal untuk Analisis Kepegawaian tingkat terampil adalah sebagai berikut :

Tabel 5.21.
Jumlah angka kredit kumulatif minimal
Untuk Pengakatan Dan Kenaikan Jabatan/Pangkat
Analisis Kepegawaian Tingkat Terampil

NO	UNSUR	PROSENTASE	JENJANG JABATAN/GOL RUANG/ANGKA KREDIT					
			Analisis Kepegawaian Pelaksana		Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanj.		Analisis Kepegawaian Penyelia	
			II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d
I	UTAMA a. Pendidikan b. Manajemen PNS c. Pengembangan Sistem Manajemen PNS d. Pengembangan Profesi	≥ 80%	48	64	80	120	160	240
II	PENUNJANG Pendukung pelaksanaan kegiatan Analisis Kepegawaian	≤ 20%	12	16	20	30	40	60
JUMLAH		100%	60	80	100	150	200	300

Sumber : Lampiran III Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006, tanggal 15 November 2006.

Sementara jumlah angka kredit kumulatif minimal untuk Analisis Kepegawaian tingkat ahli adalah sebagai berikut :

Tabel 5.22.
Jumlah angka kredit kumulatif minimal
Untuk Pengangkatan Dan Kenaikan Jabatan/Pangkat
Analisis Kepegawaian Tingkat Ahli

NO	UNSUR	PROSENTASE	JENJANG JABATAN/GOL RUANG/ANGKA KREDIT						
			Analisis Kepegawaian Pertama		Analisis Kepegawaian Muda		Analisis Kepegawaian Madya		
			III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c
I	UTAMA e. Pendidikan f. Manajemen PNS g. Pengembangan Manajemen PNS h. Pengembangan Profesi Sistem	≥ 80%	80	120	160	240	320	440	560
II	PENUNJANG Pendukung pelaksanaan kegiatan Analisis Kepegawaian	≤ 20%	20	30	40	60	80	110	140
JUMLAH		100%	100	150	200	300	400	550	700

Sumber : Lampiran IV Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006, tanggal 15 November 2006.

5.5.4. DUPAK Merupakan Data Prestasi Kerja Analisis Kepegawaian

DUPAK kepanjangan dari daftar usul penetapan angka kredit dan juga merupakan data prestasi kerja bagi pejabat fungsional analisis kepegawaian. Angka kredit mempunyai peranan dan arti yang sangat penting bagi pejabat fungsional analisis kepegawaian dalam peningkatan karirnya. Kenaikan jabatan/pangkat seorang analisis kepegawaian ke jenjang yang lebih tinggi sangat dipengaruhi oleh pencapaian PAK. Tentunya pencapaian PAK tersebut, pejabat fungsional analisis kepegawaian harus aktif dan terlibat langsung dalam kegiatan pengelolaan di bidang kepegawaian.

Tabel 5.23.
DUPAK Merupakan Data Prestasi Kerja Analisis Kepegawaian
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	9	12.9
Setuju	56	80.0
Tidak setuju	5	7.1
Sangat tidak setuju	0	0.0
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D14 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.23. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian berdampak tidak langsung pada DUPAK yang merupakan data prestasi kerja dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian. Sebagian besar menyatakan “setuju” apabila DUPAK dapat dijadikan sebagai data prestasi kerja dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian (80%).

5.5.5. Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian setelah Menerima Tunjangan Jabatan Fungsional

Besarnya tunjangan jabatan fungsional dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional. Besarnya tunjangan ditentukan oleh sistem penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja yang terukur yaitu angka kredit sehingga dapat mendukung terwujudnya akuntabilitas secara individu maupun organisasi dan diharapkan mendorong sistem penggajian pegawai yang adil sesuai kontribusi dan kinerjanya.

Tabel 5.24.
Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian setelah Menerima Tunjangan Jabatan Fungsional (N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat meningkat	2	2.9
Meningkat	55	78.6
Tidak meningkat	13	18.6
Sangat tidak meningkat	0	0.0
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D15 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.24. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian berdampak langsung pada tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analisis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan fungsional analisis kepegawaian. Kesejahteraan dan produktivitas kerja menjadi meningkat (78.6%) setelah menerima tunjangan jabatan fungsional analisis kepegawaian. Hal ini dibuktikan dengan Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian bahwa Setiap kenaikan golongan dan jabatan fungsional Analisis

Kepegawaian diikuti dengan kenaikan tunjangan fungsional sesuai dengan peraturan yang berlaku. Adapun tunjangan jabatan fungsional Analis Kepegawaian diberikan dari yang terendah sebesar Rp. 240.000,- (dua ratus empat puluh ribu rupiah) hingga yang tertinggi sebesar Rp. 500.000,- (lima ratus ribu rupiah).

Tabel 5.25.
Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Analis Kepegawaian Setelah Menerima Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
(N = 70)

Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap Pembinaan dalam Pengembangan Karir	Tingkat Kesejahteraan dan Produktivitas Kerja Pejabat Analis Kepegawaian Setelah Menerima Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian			Total (%)
	Tidak Meningkat	Meningkat	Sangat Meningkat	
Tidak pernah sama sekali	5.7	22.9	0.0	28.6
Hampir tidak pernah, baru satu kali	0.0	10.0	0.0	10.0
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh pejabat analis kepegawaian	10.0	27.1	2.9	40.0
Selalu dilakukan secara berkala	2.9	18.6	0.0	21.4
TOTAL	18.6	78.6	2.9	100.0

Sumber : Data Primer dari item K3 dan D15 dalam matrik tabulasi

Analisis tabel silang juga membuktikan bahwa ada keterkaitan antara pembinaan dalam pengembangan karir dengan tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan fungsional. Pelaksanaan pembinaan karir jabatan fungsional analis kepegawaian yang “kadang-kadang dilakukan jika diminta saja oleh pejabat analis kepegawaian (27.1%)”, namun kesejahteraan dan produktivitas kerja para pejabat tersebut meningkat. Penjelasan senada bahwa kegiatan pembinaan karir yang “tidak pernah dilakukan sama sekali (22.9%),” justru tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerjanya meningkat. Hal ini juga didukung oleh sikap mandiri dan inisiatif pejabat analis kepegawaian yang bersangkutan meminta arahan dan bimbingan kepada staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional. Akan tetapi, para pembina jabatan fungsional analis kepegawaian juga berperan aktif dan memonitor pengembangan karir pejabat fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI.

5.5.6. Tingkat Pencapaian Jenjang Karir Yang Lebih Tinggi dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian

Untuk dapat mencapai karir setinggi mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, maka setiap pegawai yang bersangkutan harus berperan aktif merencanakan dan mempersiapkan pengembangan karirnya.

Tabel 5.26.
Tingkat Pencapaian Jenjang Karir Yang Lebih Tinggi dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat cepat meningkat	18	25.7
Cepat meningkat	50	71.4
Tidak cepat meningkat	18	2.9
Sangat tidak cepat meningkat	0	0.0
Total	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D16 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.26. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian berdampak langsung pada pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian. Pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian lebih cepat meningkat (71.4%).

Tabel 5.27.
Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Tingkat Pencapaian Jenjang Jabatan Yang Lebih Tinggi
(N = 70)

Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap Pembinaan dalam Pengembangan Karir	Tingkat Pencapaian Jenjang Jabatan Yang Lebih Tinggi bagi pejabat fungsional analisis kepegawaian			Total
	Tidak cepat Meningkat	Cepat Meningkat	Sangat Cepat Meningkat	
Tidak pernah sama sekali	0.0	21.4	7.1	28.6
Hampir tidak pernah, baru satu kali	1.4	2.9	5.7	10.0
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh pejabat analisis kepegawaian	0.0	35.7	4.3	40.0
Selalu dilakukan secara berkala	1.4	11.4	8.6	21.4
TOTAL	2.8	71.4	25.7	100.0

Sumber : Data Primer dari item K3 dan D16 dalam matrik tabulasi

Analisis tabel silang juga membuktikan bahwa ada keterkaitan antara pembinaan dalam pengembangan karir dengan pencapaian jenjang karir ke tingkat yang lebih tinggi bagi pejabat fungsional analis kepegawaian. Pembinaan dalam pengembangan karir jabatan fungsional meskipun ”kadang-kadang dilakukan jika diminta oleh pejabat analis kepegawaian (35.7%) dan bahkan cenderung ”tidak pernah sama sekali (21.4%),” namun pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi menjadi cepat meningkat.

5.5.7. Sikap Profesional dan Mandiri dalam Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian

Bertitik tolak pada profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional Analis Kepegawaian, bahwa mempertegas pengertian yang dimuat dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, pada Pasal 1 Angka 1, mendefinisikan jabatan fungsional sebagai berikut ”kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.” Dalam penjelasan atas peraturan tersebut dijelaskan bahwa ”dalam rangka mencapai tujuan nasional, dibutuhkan adanya PNS dengan mutu profesionalisme yang memadai, berdayaguna dan berhasilguna di dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.”

Tabel 5.28.
Sikap Profesional dan Mandiri Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian dalam Pengembangan Karir
(N = 70)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	18	25.7
Setuju	51	72.9
Tidak setuju	1	1.4
Sangat tidak setuju	0	0.0
T o t a l	70	100.0

Sumber : Data Primer dari item D17 dalam matrik tabulasi

Tabel 5.28. mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian berdampak langsung pada profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya di lingkungan LIPI dimana sebagian besar Analis Kepegawaian ”menyetujui (72.9%)” atas pernyataan tersebut. Diketahui yang dimaksud dengan sumber daya manusia yang profesional dan mandiri adalah seseorang yang memiliki sikap aktif dan berinisiatif untuk dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, pejabat analis kepegawaian dalam mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi harus memiliki sikap profesional dan mandiri untuk dapat mengerjakan tugasnya yang dinilai melalui pengumpulan angka kredit.

Tabel 5.29.

**Hubungan Pembinaan dalam Pengembangan Karir dengan Sikap Profesional dan Mandiri Pejabat Analis Kepegawaian
(N = 70)**

Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap Pembinaan dalam Pengembangan Karir	Profesionalisme dan Kemandirian Pejabat Analis Kepegawaian			Total (%)
	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Tidak pernah sama sekali	0.0	21.4	7.1	28.6
Hampir tidak pernah, baru satu kali	0.0	10.0	0.0	10.0
Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh pejabat analis kepegawaian	0.0	28.6	11.4	40.0
Selalu dilakukan secara berkala	1.4	12.9	7.1	21.4
TOTAL	1.4	72.9	25.7	100.0

Sumber : Data Primer dari item K3 dan D17 dalam matrik tabulasi

Analisis tabel silang di atas juga membuktikan bahwa ada keterkaitan antara pembinaan dalam pengembangan karir dengan sikap profesional dan mandiri pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya. Pembinaan dalam rangka pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian meskipun “kadang-kadang dilakukan jika diminta oleh pejabat analis kepegawaian (28.6%)” yang bersangkutan dan bahkan “tidak pernah sama sekali (21.4%),” namun hal tersebut tidak menurunkan sikap pejabat fungsional analis kepegawaian menjadi profesional dan mandiri.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI yang terkait dengan variabel komunikasi masih kurang mendukung antara lain tingkat persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian tidak berjalan baik dan masih terdapat pertentangan pendapat dalam penyampaian informasi mengenai kebijakan yang tidak konsisten. Kaitannya dengan variabel struktur birokrasi juga kurang mendukung yaitu kurangnya koordinasi dan pengawasan terhadap kinerja para pejabat analis kepegawaian dalam rangka pengembangan karir. Sedangkan yang berkaitan dengan variabel sikap pelaksana kebijakan adalah masih minimnya pembinaan karir jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI.
2. Keluaran dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat dikatakan masih belum optimal dilaksanakan oleh pelaksana kebijakan karena semua dilakukan atas sikap proaktif dan inisiatif dari pejabat analis kepegawaian yang bersangkutan saja dan pelaksana kebijakan memberikan pelayanan apabila diminta saja oleh pejabat analis kepegawaian bersangkutan, sehingga mengurangi kinerja dalam pencapaian tujuan kebijakan.
3. Dampak dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian sudah dapat memenuhi harapan bagi para pejabat analis kepegawaian dalam rangka implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian baik langsung maupun tidak langsung.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dalam rangka meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian

dalam pengembangan karir di LIPI, beberapa saran yang penting untuk diperhatikan adalah :

1. Dari segi implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI perlu :
 - a. melakukan sosialisasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian secara merata dan menyeluruh dalam rangka meningkatkan pemahaman dan persamaan persepsi di antara para pejabat analis kepegawaian dan tim penilai jabatan fungsional.
 - b. konsisten dalam menetapkan keputusan dalam rangka pembinaan karir jabatan analis kepegawaian.
 - c. melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap kinerja para pejabat analis kepegawaian secara berkala.
 - d. mendorong pembinaan karir tim penilai jabatan fungsional dengan melaksanakan diklat fungsional, diklat teknis, sosialisasi, *workshop* dan bimbingan teknis yang dapat meningkatkan kompetensi dibidang kepegawaian secara intensif.
 - e. meningkatkan kualitas SDM khususnya tim penilai pusat dalam melakukan penilaian dan penetapan angka kredit untuk jenjang madya.
2. Dari segi keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang dilakukan oleh staf Bagian Pengembangan dan Tim Penilai Jabatan Fungsional kepada para pejabat analis kepegawaian di lingkungan LIPI perlu :
 - a. melakukan pembinaan karir dengan melaksanakan diklat fungsional, diklat teknis, sosialisasi, *workshop* dan bimbingan teknis yang dapat meningkatkan kompetensi dibidang kepegawaian secara intensif.
 - b. meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian kepada para pejabat analis kepegawaian.
 - c. memonitor kinerja para pejabat analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya secara berkala, terutama dalam hal pengumpulan angka kredit.
 - d. merekrut calon analis kepegawaian untuk menempati kedudukan jabatan fungsional analis kepegawaian di unit pengelolaan kepegawaian dan menjadi kader analis kepegawaian.

3. Dari segi dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian terhadap para pejabat analis kepegawaian meskipun sudah proaktif dan berinisiatif dalam pengembangan karirnya secara profesional dan mandiri, namun sebaiknya dapat membuat karya tulis/ilmiah dibidang kepegawaian dan melanjutkan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abidin, Zainal Said (2002). *Kebijakan Publik*. Jakarta : Yayasan Pancur Siwah.
- Agustino, Leo (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Cahayani, Ati (2003). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : PT Grasindo.
- Creswell, John W. and Vicki L. Plano Clark, “*Design and Conducting Mixed Methods Research*,” (California:Sage Publication, Inc., 2007).
- Danim, Sudarwan (1997). *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Dessler, Gary (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Prentice Hall, Inc.
- Dunn, William N (1998), *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua (terjemahan), Gajah Mada University:Yogyakarta.
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*, Washington D.C. : Congressional Quarterly Inc.
- Flippo, B Edwin (1985). *Personal Manajement Sixth Edition, Second Printing*. Singapore : National Printer, Ltd.
- Gouzali, Saydam (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*. Jilid 2. Jakarta : Gunung Agung.
- Handyaningrat (1990). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV Haji Masagung.
- Handoko, T. Hani (1991). *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya, Suryani S.F. Motik, dan Sri Wahyu Krida Sakti (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- _____ (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : DIA FISIP UI.
- Jones, Charles O (1991). *Pengantar Kebijakan Publik*, Jakarta : CV Rajawali.

Universitas Indonesia

- Kasim, Azhar (1993). *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta : Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial, Universitas Indonesia.
- Latief, Abdul (1995), *Membangun SDM yang Mandiri dan Profesional*. Pemikiran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia. Jakarta:Departemen Tenaga Kerja RI.
- Lubis, S.B. Hari dan Huseini, Martani (1987). *Teori Organisasi Suatu Pendekatann Makro*, Jakarta : Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial, Universitas Indonesia.
- Maulang , M (1994). *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Ghalia Indonsia.
- Mintorogo, Antonius (2000). *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Moekijat (1983). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Moenir, AS. (1997). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Muhidin, Ali Sambas dan Abdurahman, Maman (2007), *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penellitian*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Musanef (1983). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Mustopodidjaja (1992). *Studi Kebijakan*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nainggolan, English (1994), *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta : Ghalis Indoneisa.
- Nawawi, Hadari (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Tanziduhu (2002). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. , Jakarta : Rineka Cipta.
- Neuman, W. Lawrence (2003), *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches* (Boston:Allyn and Bacon).
- Pasolong, Harbani (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung : CV Alfabeta.
- Prawirosentono, Suyadi (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Robins, Stephen.P dan Timothy A. Judge (2008). *Prilaku Organisasi, Organizations Behavior*, Edisi 12, Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.

- Siagian, Sondang P. (1985). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : LPEEU.
- _____ (2007). *Fungsi-Fungsi Manajerial, Edisi Revisi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soetrisno (1998), *Bahan Diklat Prajabatan Golongan II : Dasar-dasar Administrasi Perkantoran*. Jakarta : LAN RI.
- Subarsono, A.G. (2005), *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2008), *Metode Penelitian Administrasi, Dilengkapi dengan Metode R&D*, Edisi Revisi, Alfabeta, Bandung.
- The Liang Gie (1965). *Ilmu Administrasi*. Yogyakarta : Liberty.
- Thoha, Miftah (2005). *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandy (2001), *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Umar, Husein (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Van Meter, Donald S. and Carl E. Van Horn (1975), "*The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework*". *Administration and Society*, Vol.6, No.4.
- Wahab, Solihin Abdul (2005), *Analisis Kebijakan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Cetakan Kelima*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Widjaja, AW (1986). *Administrasi Kepegawaian : Suatu Pengantar*. Jakarta : CV Rajawali.
- Widodo, Joko (2008). *Analisis Kebijakan Publik : Kosep dan Aplikasi, Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Winarno, Budi (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Media Pressindo.
- Zainun, Buchari (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung Tbk.

JURNAL

- Arif, Mirian Sofjan, *Karir Wanita Indonesia Kasus Depdagri dan Depdikbud, Bisnis dan Birokrasi*, No. 2, Volume 1, Maret 1994.
- Manalu, Herri (2002), *Gambaran dan Upaya Menciptakan Birokrasi Indonesia yang Profesional*, Jurnal Ilmu dan Budaya, Memajukan ilmu dan mengembangkan kebudayaan, Tahun XXI/Nopember. Universitas Nasional, Jakarta.
- Ngadisah (2008), *Profesionalisme dan Netralitas Birokrasi dalam Mendukung Pemerintahan Yang Baik*, Jurnal Ilmu Pemerintahan : Jurnal Pencerahan untuk Memajukan Pemerintahan, Hubungan Warga Negara dan Warga Negara, Edisi 28, MIPI, Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Evi Sukmayeti (2007), *Pengembangan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah*, Civil Service : Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Jakarta:Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, BKN
- Tanjung, Yurisna (2005), *Penilaian Kritis atas Model Proses Implementasi Kebijakan Donald S. Van Meter dan C.E. Van Horn*, KESKAP Jurnal Ilmu-ilmu Sosial, Vol.3 No.2/Juni 2005, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Tjiptoherijanto, Prijono, *Kualitas Sumber Daya Manusia di Sektor Pemerintahan, dalam Manajemen Pembangunan*, No. 7/V/Oktober 1996.

KARYA ILMIAH

- Cahyanti, Dian (2008), *“Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Arsiparis Departemen Kehutanan,”* Skripsi. Jakarta : STIA LAN RI.
- Hidayati, Diah Ayu Noorsinta (2005). *Evaluasi Implementasi Kebijakan Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkoba di Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat*. Tesis. Jakarta : FISIP UI.
- Ismana, Arya (2000). *“Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Sebagai Jalur Pengembangan Karir (Studi Kasus Pada Badan Pertanahan Nasional).”* Tesis. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Susanti, Wiwin (2004). *Peningkatan Karier Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian Pada Biro Organisasi Dan Kepegawaian LIPI*. Skripsi. Jakarta : STIA LAN RI.

DOKUMEN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang *Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian*.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian*.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian*.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian*.

Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang *Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*.

Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Nomor 1151/M/2001 tentang *Organisasi dan Tata Kerja LIPI*, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Kepala LIPI Nomor 3212/M/2004.

DOKUMEN ELEKTRONIK

Effendi, Sofian. *Implementasi Kebijakan*. <http://sofian.staff.ugm.ac.id/kuliah>
Diunduh 1 April 2010.

<http://www.lipi.go.id> Diunduh 1 April 2010

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Lina Primarini

Tempat/tanggal lahir : Jakarta, 21 Januari 1972

Agama : Islam

Status perkawinan : Kawin

Alamat rumah : Jl. Bukit Duri Tanjakan III No.26
RT.002/RW.09 Jakarta 12840
Telp. 08151888640

Nama instansi : Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Alamat kantor : Gedung Sarwono Lantai 8
Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI
Jl. Jend. Gatot Subroto No.10
Jakarta 12710
Telp. 021-5225711

Jabatan : Analis Kepegawaian Pertama

Pangkat dan golongan : Penata Muda – III/a

Riwayat pendidikan :

- SD Muhammadiyah V Jakarta Tamat Tahun 1986
- SMP Negeri 12 Jakarta Tamat Tahun 1988
- SMA Negeri 70 Jakarta Tamat Tahun 1991
- D3 Manajemen Informatika, STMIK Budi Luhur Jakarta Tamat Tahun 1995
- S1 Administrasi Publik (MSDM), STIA LAN RI Jakarta Tamat Tahun 2004
- S2 Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia Jakarta Tamat Tahun 2010

MATRIKS PENGEMBANGAN INSTRUMEN

Pertanyaan Penelitian	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode	Instrumen	Kode Item Instrumen
Bagaimanakah implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI ?	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang pemahaman tentang substansi kebijakan • Tanggapan tentang realisasi implementasi kebijakan • Tanggapan tentang persamaan persepsi dalam pemahaman maksud, tujuan, dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang sosialisasi dalam penerapan kebijakan • Tanggapan tentang mekanisme koordinasi dan kerjasama terhadap implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • tanggapan tentang dukungan dan peranan pejabat tingkat atas 	Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	KB1 s/d KB 6
		<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan persepsi dalam pemahaman maksud, tujuan, dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Aspek transmisi dalam komunikasi • Aspek kejelasan dalam komunikasi • Aspek konsistensi dalam komunikasi • Dukungan pejabat tingkat atas dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian 	Tim Penilai Jabatan Fungsional	Wawancara	Pedoman wawancara (tertutup)	TP 1 s/d TP 8

	Struktur birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang SOP dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang penerapan sanksi • Tanggapan tentang pembagian wewenang dan tanggung jawab • Tanggapan tentang pengawasan dalam implementasi kebijakan 	Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	KB 7 s/d KB 10
		<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Aspek SOP bagi Tim Penilai Jabatan Fungsional • Aspek pembagian wewenang dan tanggung jawab 	Tim Penilai Jabatan Fungsional	Wawancara	Pedoman wawancara (tertutup)	TP 9 s/d TP 21
	Sikap pelaksana kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang pengetahuan dan pemahaman para pelaksana kebijakan • Tanggapan tentang sikap pelaksana dalam memberikan pelayanan dibidang kepegawaian • Tanggapan tentang pembinaan dalam pengembangan karir pejabat analis kepegawaian • Tanggapan tentang pelaksanaan diklat fungsional dan teknis analis kepegawaian • Tanggapan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapan meningkatkan profesionalisme dan mandiri • Tanggapan tentang dampak dikeluarkannya kebijakan • Tanggapan tentang perbaikan kebijakan 	Kepala Bagian Pengembangan BOK LIPI	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	KB 11 s/d KB 17

		<ul style="list-style-type: none"> • Aspek pengetahuan dan pemahaman pelaksana kebijakan tentang arah, tujuan, dan sasaran kebijakan • Aspek kemampuan pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan terhadap pengembangan karir • Pelaksanaan diklat fungsional dan teknis 	Tim Penilai Jabatan Fungsional	Wawancara	Pedoman wawancara (tertutup)	TP 22 s/d TP 31
Bagaimanakah keluaran dari kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian terhadap para pejabat fungsional Analisis Kepegawaian ?	Keluaran Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap sosialisasi mengenai arah, tujuan dan sasaran kebijakan oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap pengarah mengenai teknis dan proses administrasi Usul PAK oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap koordinasi dan kerjasama oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap kualitas staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analisis kepegawaian terhadap obyektifitas penilaian 	Para pejabat fungsional Analisis Kepegawaian	Survei	Kuesioner	K1 s/d K10

		<p>prestasi kerja oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap prosedur birokrasi pengajuan PAK oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sikap pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap ketegasan dalam penerapan sanksi oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap <i>monitoring</i> pejabat fungsional analis kepegawaian oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 				
Bagaimanakah dampak dari kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian terhadap para pejabat fungsional Analis Kepegawaian ?	Dampak tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman pejabat fungsional analis kepegawaian tentang substansi kebijakan • Kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawab pejabat fungsional analis kepegawaian • Kemudahan kenaikan pangkat/jabatan bagi pejabat fungsional analis kepegawaian dalam jabatan fungsional melalui pengumpulan angka kredit 	Para pejabat fungsional Analis Kepegawaian	Survei	Kuesioner	D11 s/d D14

		<ul style="list-style-type: none"> • DUPAK merupakan data prestasi kerja pejabat analis kepegawaian 				
	Dampak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan • Tingkat pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi bagi pejabat fungsional analis kepegawaian • Sikap profesional dan mandiri pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir 				D 15 s/d D17
Tanggapan informan terhadap implementasi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI	Tanggapan pejabat Badan Kepegawaian Negara Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang arah, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang standar dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional analis kepegawaian • Tugas, pokok, dan fungsi BKN sebagai instansi pembina jabatan analis kepegawaian • Tanggapan tentang koordinasi dan kerjasama antara LIPI dengan BKN dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang bobot angka kredit dalam setiap butir kegiatan disesuaikan dengan beban tugas para pejabat analis kepegawaian • Tanggapan BKN apabila pejabat analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit 	Pejabat Badan Kepegawaian Negara Jakarta	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	BK 1 s/d BK11

		<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang tunjangan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang diklat teknis jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian menjadi pedoman dalam pengembangan karir • Tanggapan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian menjamin jenjang karir menjadi lebih jelas • Tanggapan tentang dampak dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi pengembangan karir • Tanggapan tentang perlu perbaikan dalam kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian 				
	Tanggapan Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang standar dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang tugas, pokok, dan fungsi tim penilai jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang keikutsertaan dalam diklat fungsional dan teknis analis kepegawaian 	Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	WT 1 s/d WT 8

		<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang peranan dan dukungan pejabat tingkat atas dalam implementasi kebijakan • Tanggapan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat menjamin meningkatnya profesionalisme dan kemandiriannya • Tanggapan tentang harapan dalam implmentasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian 				
	Tanggapan Ketua Forum Komunikasi Analis Kepegawaian (Forkap)	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan tentang maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang standar dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional analis kepegawaian • Tanggapan tentang tujuan dibentuknya Forkap LIPI • Tanggapan tentang hambatan dalam pelaksanaan kegiatan Forkap • Tanggapan tentang peranan dan dukungan pejabat tingkat atas dalam implementasi kebijakan • Tanggapan tentang harapan yang ingin diwujudkan dengan kegiatan Forkap dimasa mendatang 	Ketua Forum Komunikasi Analis Kepegawaian LIPI	Wawancara mendalam	Pedoman wawancara (terbuka)	KF 1 s/d KF 5

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Lina Primarini
NPM 0806441402**

Tanda Tangan :

Tanggal : 30 Juni 2010



KUESIONER PENELITIAN

DIISI UNTUK PARA PEJABAT FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN

TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

LINA PRIMARINI

0806441402

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

KUESIONER PENELITIAN

Yth.
Bapak/Ibu/Saudara
di Lingkungan LIPI

Dengan segala hormat, mohon bantuan dan kesediaannya Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner dalam rangka penelitian sebagai syarat menyelesaikan studi master (S2). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis keluaran dan dampak Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam pengembangan karir di LIPI terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian.

Peneliti akan menjaga sepenuhnya obyektifitas dan kerahasiaan dari seluruh informasi yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara mengisi kuesioner ini, diucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Lina Primarini

DATA RESPONDEN

- Jenis Kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan
- Umur : a. 26 – 35 Tahun
b. 36 – 45 Tahun
c. 46 – 55 Tahun
- Jabatan Fungsional : a. Analis Kepegawaian Pelaksana
b. Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan
c. Analis Kepegawaian Penyelia
d. Analis Kepegawaian Pertama
e. Analis Kepegawaian Muda
f. Analis Kepegawaian Madya
- Masa Kerja Kenaikan Pangkat : a. Kurang dari 4 tahun
b. 4 tahun
c. Lebih dari 4 tahun
- Pendidikan Terakhir : a. SLTA
b. D3
c. S1

Keterangan : beri tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.

Lingkari pilihan jawaban dari pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan penilaian **obyektif** Bapak/Ibu/Saudara menurut pendapat/persepsi Bapak/Ibu/Saudara dalam menggambarkan keluaran dan dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian terhadap para pejabat Analis Kepegawaian yang mengacu pada :

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya* sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian*.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian*.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang *Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian*.
- Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian*.

Keluaran Kebijakan adalah pemberi layanan yang dilakukan oleh staf Bagian Pengembangan, Biro Organisasi dan Kepegawaian (BOK) LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional kepada kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian) dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian diukur dari tanggapan kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian).

- K1. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan sosialisasi mengenai maksud, tujuan dan sasaran (substansi) dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian kepada Bapak/Ibu/Saudara.
 - a. Selalu dilakukan secara berkala
 - b. Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian
 - c. Hampir tidak pernah, baru satu kali
 - d. Tidak pernah sama sekali
- K2. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional memberikan pengarahan mengenai teknis dan proses administrasi dalam hal pengajuan Penetapan Angka Kredit (PAK) untuk persyaratan kenaikan pangkat atau jabatan fungsional analis kepegawaian.
 - a. Selalu dilakukan setiap periode Penetapan Angka Kredit (PAK)
 - b. Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian
 - c. Hampir tidak pernah, baru satu kali
 - d. Tidak pernah sama sekali
- K3. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan pembinaan terhadap pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian.
 - a. Selalu dilakukan secara berkala
 - b. Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian
 - c. Hampir tidak pernah, baru satu kali
 - d. Tidak pernah sama sekali

- K4. Antara staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan koordinasi dan kerjasama dalam melaksanakan kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian.
- Selalu dilakukan secara berkala
 - Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analisis kepegawaian
 - Hampir tidak pernah, baru satu kali
 - Tidak pernah sama sekali
- K5. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional memiliki kualitas (keahlian) yang handal dalam melaksanakan kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian.
- Sangat berkualitas
 - Berkualitas
 - Tidak berkualitas
 - Sangat tidak berkualitas
- K6. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional menilai prestasi kerja pejabat fungsional analisis kepegawaian secara obyektif (transparan).
- Sangat obyektif
 - Obyektif
 - Tidak obyektif
 - Sangat tidak obyektif
- K7. Prosedur birokrasi pengajuan usul penetapan angka kredit untuk persyaratan kenaikan pangkat dan jabatan mudah, lancar, dan tepat waktu.
- Sangat mudah, lancar dan selalu tepat waktu
 - Mudah, lancar dan tepat waktu
 - Sulit, berbelit-belit dan kurang tepat waktu
 - Sangat sulit dan berbelit-belit, serta tidak pernah tepat waktu
- K8. Sikap Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional dalam memberikan pelayanan dibidang manajemen PNS terhadap para pejabat analisis kepegawaian dalam pengembangan karir.
- Selalu memberikan pelayanan dengan sepenuh hati
 - Kadang-kadang, jika diminta oleh para pejabat analisis kepegawaian
 - Hampir tidak pernah, baru satu kali
 - Tidak pernah sama sekali
- K9. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional tegas dalam menerapkan sanksi terhadap para pejabat analisis kepegawaian yang melanggar hukum.
- Sangat bersikap tegas dalam memberikan sanksi
 - Bersikap tegas dalam memberikan sanksi
 - Kurang bersikap tegas dalam memberikan sanksi
 - Sangat kurang bersikap tegas dalam memberikan sanksi
- K10. Staf Bagian Pengembangan BOK LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan pengawasan terhadap pengembangan karir para pejabat analisis kepegawaian.
- Selalu dilakukan pengawasan secara berkala
 - Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analisis kepegawaian
 - Hampir tidak pernah, baru satu kali sejak dibuka jalur fungsional analisis kepegawaian
 - Tidak pernah sama sekali

Dampak Kebijakan yaitu pengaruh yang terjadi pada kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian) sebagai akibat implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang diukur dari dampak langsung dan tidak langsung.

- D11. Sebagai seorang pejabat fungsional analis kepegawaian, Bapak/Ibu/Sdr memahami maksud, tujuan, dan sasaran (substansi) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dengan baik.
- Sangat paham
 - Paham
 - Tidak paham
 - Sangat tidak paham
- D12. Bobot angka kredit untuk setiap butir kegiatan dalam juklak jabatan fungsional analis kepegawaian sudah sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.
- Sangat sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya
 - Sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya
 - Tidak sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya
 - Sangat tidak sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya
- D13. Kemudahan proses kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan fungsional dengan cara mengumpulkan angka kredit minimal.
- Sangat mudah
 - Mudah
 - Tidak mudah
 - Sangat tidak mudah
- D14. Data prestasi kerja analis kepegawaian yang dihimpun dalam Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK).
- Sangat Setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- D15. Tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja Bapak/Ibu/Sdr sebagai pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan fungsional analis.
- Sangat meningkat
 - Meningkat
 - Tidak meningkat
 - Sangat tidak meningkat
- D16. Tingkat pencapaian jenjang karir ke tingkat yang lebih tinggi selama menjadi pejabat fungsional analis kepegawaian.
- Sangat cepat meningkat
 - Cepat meningkat
 - Tidak cepat meningkat
 - Sangat tidak cepat meningkat
- D17. Kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat menentukan sikap profesional dan mandiri dalam pengembangan karir pejabat analis kepegawaian.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju



**PEDOMAN WAWANCARA
UNTUK INFORMAN TIM PENILAI JABATAN FUNGSIONAL**

TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

**LINA PRIMARINI
0806441402**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

Berkenaan dengan penelitian ini, perlu dijelaskan beberapa hal sebagai berikut :

- ❖ Penelitian ini sebagai syarat menyelesaikan studi master (S2). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam pengembangan karir di lingkungan LIPI.
- ❖ Wawancara ini untuk melihat proses pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian dan angka kreditnya dalam pengembangan karir di lingkungan LIPI yang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu komunikasi, sumberdaya, sikap pelaksana kebijakan, dan struktur birokrasi.
- ❖ Informan penelitian adalah Tim Penilai Jabatan Fungsional (pelaksana kebijakan) yang terdiri Ketua, Sekretaris, dan para anggota; yang tidak dapat diwakilkan kepada orang lain karena sangat berpengaruh terhadap kualitas hasil penelitian.
- ❖ Tim Penilai diminta untuk memberikan jawaban atau penilaian secara jujur dan obyektifitas sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu selama menjadi Tim Penilai Jabatan Fungsional. Penilaian terhadap proses implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian dalam pengembangan karir di lingkungan LIPI mengacu pada persepsi Bapak/Ibu mengenai kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian yaitu Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007, serta Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analisis Kepegawaian, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analisis Kepegawaian, dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analisis Kepegawaian.
- ❖ Peneliti akan menjaga sepenuhnya obyektifitas dan kerahasiaan dari seluruh informasi yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara.
- ❖ Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam meluangkan waktu untuk membantu penelitian ini, diucapkan terima kasih.

DATA INFORMAN

Jabatan Struktural / Fungsional :

Masa Kerja : Tahun Bulan

Pendidikan Terakhir : a. S1 b. S2 c. S3

Jabatan Tim Penilai : a. Ketua
b. Sekretaris
c. Anggota

Keterangan : beri tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.

Petunjuk :

Beri tanda (√) pada jawaban yang tersedia sesuai dengan persepsi atau pengalaman Bapak/Ibu sebagai **pejabat pelaksana kebijakan (Tim Penilai Jabatan Fungsional)**.

NO	PERNYATAAN	YA	TIDAK
KOMUNIKASI			
TP.1	Apakah diantara pelaksana kebijakan (Tim Penilai Jabatan Fungsional) memiliki tingkat persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.2	Apakah koordinasi dan kerjasama antara instansi terkait dengan LIPI dalam rangka keberhasilan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian berjalan baik ?		
TP.3	Apakah sosialisasi atau <i>workshop</i> tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian melalui hirarki birokrasi berlapis-lapis ?		
TP.4	Apakah komunikasi yang disampaikan oleh pelaksana kebijakan, terkait dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dilakukan dengan komunikatif ?		
TP.5	Apakah ada pertentangan pendapat antara para pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan?		
TP.6	Menurut Bapak/Ibu, apakah penyampaian informasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan tidak konsisten dengan tujuan kebijakan ?		
TP.7	Apakah instruksi keputusan-keputusan yang saling bertentangan sehingga menghambat kemampuan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.8	Menurut Bapak/Ibu, apakah pejabat tingkat atas selalu memberikan arahan untuk memperlancar implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
STRUKTUR BIROKRASI			
TP. 9	Apakah Bapak/Ibu memiliki komitmen atau kesepakatan yang tinggi terhadap upaya pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.10	Apakah Bapak/Ibu kurang mengikuti perkembangan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.11	Apakah ada kesepakatan diantara instansi pelaksana yang memiliki pandangan berbeda mengenai tujuan dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.12	Apakah ada keterpaduan hirarki di dalam lingkungan LIPI dan diantara instansi pelaksana kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		

TP.13	Apakah ada kesulitan dalam mewujudkan tindakan terkoordinasi di dalam lingkungan instansi tertentu yang terlibat dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.14	Apakah hambatan birokrasi implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di LIPI kurang dapat di atasi dengan baik ?		
TP.15	Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja para pejabat analis kepegawaian dalam rangka pengembangan karir di LIPI ?		
TP.16	Apakah kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan upaya pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian di LIPI kurang sesuai dalam petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional analis kepegawaian dan angka kreditnya?		
TP.17	Apakah SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) yang ada telah dapat mengakomodasi nilai-nilai yang terkandung dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?		
TP.18	Menurut Bapak/Ibu, apakah aturan birokrasi dijalankan sesuai prosedur dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?		
TP.19	Apakah Bapak/Ibu menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu ?		
TP.20	Menurut Bapak/Ibu, apakah pembagian tugas, fungsi, dan wewenang dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI berjalan sesuai proporsinya ?		
TP.21	Apakah sering terjadi <i>overlapping</i> /duplikasi tugas/pekerjaan dalam pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
SIKAP PELAKSANA KEBIJAKAN			
TP.22	Apakah Bapak/Ibu mengetahui dan memahami substansi (maksud, tujuan, dan sasaran) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawain ?		
TP.23	Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat menentukan profesionalisme dan kemandirian pejabat analis kepegawaian di LIPI ?		
TP.24	Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat digunakan sebagai pedoman pengembangan karir ?		
TP.25	Apakah Bapak/Ibu kurang memberikan pelayanan sepenuh hati dibidang manajemen PNS kepada para pejabat fungsional analis kepegawaian ?		

TP.26	Apakah Bapak/Ibu memiliki kemampuan untuk melakukan pengarahan dan penyuluhan mengenai teknis dan proses administrasi dalam hal pengajuan usul penetapan angka kredit untuk persyaratan kenaikan pangkat atau jabatan fungsional analis kepegawaian ?		
TP.27	Apakah Bapak/Ibu melakukan pembinaan terhadap pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian saat diperlukan saja ?		
TP.28	Apakah Bapak/Ibu memberikan sanksi yang tegas bagi yang melanggar hukum dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?		
TP.29	Apakah Bapak/Ibu menilai prestasi kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian secara obyektif (transparan) ?		
TP.30	Apakah diklat fungsional dan teknis dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional sesuai kompetensi jabatan dilaksanakan secara rutin setiap tahun ?		
TP.31	Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti diklat fungsional dan teknis dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional sesuai kompetensi jabatan ?		



**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN
UNTUK INFORMAN KEPALA BAGIAN PENGEMBANGAN,
BIRO ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN LIPI**

TESIS
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

LINA PRIMARINI
0806441402

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

Wawancara ini mengacu pada kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian, yaitu :

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya* sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.*

KEBIJAKAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN

- KB.1 Apakah Bapak mengetahui dan memahami arah, tujuan, dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- KB.2 Bagaimanakah realisasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang sudah dicapai selama ini ?

KOMUNIKASI

- KB.3 Bagaimanakah tingkat persamaan persepsi, pola pikir, dan tindakan yang berkaitan dengan memahami arah, tujuan, dan sasaran dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian antara sesama pejabat pelaksana ?
- KB.4 Sejauhmana dilakukan sosialisasi dalam penerapan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?
- KB.5 Bagaimanakah mekanisme koordinasi dan kerjasama yang dilakukan antara BKN dan LIPI dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi koordinasi tersebut ?
- KB.6 Sejauhmana dukungan dan peranan pejabat tingkat atas dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?

STRUKTUR BIROKRASI

- KB.7 Bagaimanakah peranan SOP (*Standard Operation Procedure*) dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ? Apakah mengalami hambatan ? Jika ya, apa yang menjadi hambatan ?
- KB.8 Bagaimanakah penerapan sanksi yang tegas terhadap pelaksana kebijakan (Tim Penilai Jabatan Fungsional) dan kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian) di lingkungan LIPI yang melanggar hukum ?

- KB.9 Bagaimanakah pembagian tugas, fungsi, dan wewenang para pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?
- KB.10 Sejauhmana BOK melakukan pengawasan terhadap implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?

SIKAP PELAKSANA KEBIJAKAN

- KB.11 Bagaimanakah pengetahuan dan pemahaman para pelaksana kebijakan (Tim Penilai Jabatan Fungsional) dan kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian) terhadap substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- KB.12 Bagaimanakah sikap para pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan dibidang manajemen PNS terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian ?
- KB.13 Sejauhmana Bagian Pengembangan dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan pembinaan kepada para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya ?
- KB.14 Sejauhmana pelaksanaan diklat fungsional dan teknis di lingkungan LIPI dalam rangka meningkatkan kompetensi jabatan ? Adakah faktor-faktor yang menghambat dalam pelaksanaan diklat tersebut ?

KELUARAN DAN DAMPAK IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

- KB.15 Apakah tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat menentukan kinerja para pejabat fungsional analis kepegawaian LIPI menjadi profesional dan mandiri dalam pengembangan karirnya ? Mohon pejelasanannya!
- KB.16 Apa dampak dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?
- KB.17 Untuk mengakomodasi perkembangan jabatan fungsional analis kepegawaian, maka kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang berlaku saat ini, apakah yang perlu diperbaiki ? Mohon pejelasanannya!



**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN
UNTUK INFORMAN PEJABAT BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA JAKARTA**

TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

**LINA PRIMARINI
0806441402**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

Wawancara ini mengacu pada kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian, yaitu :

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya* sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.*

- BK.1 Apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- BK.2 Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian sudah memenuhi standar bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandiriannya ? Mohon penjelasannya!
- BK.3 Sebagai instansi pembina jabatan fungsional analis kepegawaian, apa tugas pokok, fungsi dan kewenangan BKN ?
- BK.4 Sejauhmana koordinasi dan kerjasama yang dilakukan antara BKN dan LIPI selama ini?
- BK.5 Dalam Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, apakah bobot angka kredit dalam setiap butir kegiatan sudah disesuaikan dengan beban tugas yang dilakukan para pejabat analis kepegawaian di setiap instansi ? Mohon penjelasannya!
- BK.6 Seperti apakah bentuk pembinaan BKN apabila pejabat fungsional analis kepegawaian kesulitan mengumpulkan angka kredit ? Bagaimana solusinya?
- BK.7 Apakah besaran tunjangan jabatan fungsional analis kepegawaian sudah sesuai dengan jenjang jabatannya, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian ? Mohon penjelasannya!

- BK.8 Dalam hal diklat fungsional dan teknis dibidang kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pejabat fungsional analis kepegawaian, kapan dan berapa kali sebaiknya diikuti ? Perlukah?
- BK.9 Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat dijadikan pedoman dalam pengembangan karir ? Mohon penjelasannya!
- BK.10 Menurut Bpk/Ibu, apa dampak dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi pengembangan karir untuk meningkatkan profesionalisme dan kemandirian para pejabat fungsional analis kepegawaian ?
- BK.11 Untuk mengakomodasi perkembangan jabatan fungsional analis kepegawaian, apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang berlaku saat ini perlu diperbaiki ?





**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN
UNTUK INFORMAN WAKIL TIM PENILAI JABATAN FUNGSIONAL**

TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

**LINA PRIMARINI
0806441402**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

Wawancara ini mengacu pada kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian, yaitu :

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya* sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.*

- WT.1 Menurut Ibu, apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- WT.2 Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian sudah memenuhi standar bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandiriannya ? Mohon penjelasannya!
- WT.3 Apa tugas pokok, fungsi dan kewenangan Tim Penilai Jabatan Fungsional ?
- WT.4 Apakah Tim Penilai Jabatan Fungsional pernah dilibatkan dalam kegiatan pembinaan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ? Jika ya, mohon dijelaskan! dan jika tidak, mengapa?
- WT.5 Apakah Tim Penilai Jabatan Fungsional pernah diikutsertakan dalam diklat fungsional dan teknis dibidang kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ?
Jika ya, mohon dijelaskan! dan jika tidak, mengapa ?
- WT.6 Bagaimanakah dukungan dan peran pejabat tingkat atas dalam kegiatan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- WT.7 Menurut Ibu, apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ini dapat menjamin meningkatnya profesionalisme dan kemandirian kerja para pejabatnya ?
Jika ya, mohon dijelaskan! dan jika tidak, mengapa ?
- WT.8 Harapan apa yang ingin dicapai dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi pengembangan karir dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian ?



**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN
UNTUK INFORMAN KETUA FORUM ANALIS KEPEGAWAIAN LIPI**

TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI LIPI**

**LINA PRIMARINI
0806441402**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik**

Jakarta, 2010

Wawancara ini mengacu pada kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian, yaitu :

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang *Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya* sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang *petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya*, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2009 *tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Analis Kepegawaian.*
- Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007, tanggal 28 Juni 2007 tentang *Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.*

- KF.1 Menurut Bapak, apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran (substansi) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?
- KF.2 Menurut Bapak, apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian tersebut sudah memenuhi standar bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandiriannya ? Mohon penjelasannya!
- KF.3 Apa tujuan dibentuknya forum analis kepegawaian di lingkungan LIPI?
- KF.4 Apa yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan forum analis kepegawaian di lingkungan LIPI ini ?
- KF.5 Harapan-harapan apa yang ingin wujudkan dengan dibentuknya forum analis kepegawaian dimasa mendatang ?

DAFTAR KODE DATA

No	Data	Kode	Kolom	Keterangan
1	Nomor responden		A	
2	Jenis kelamin : <ul style="list-style-type: none"> • Laki-laki • Perempuan 	1 2	B	Skala Nominal
3	Usia : <ul style="list-style-type: none"> • 26 – 35 tahun • 36 – 45 tahun • 46 – 55 tahun 	1 2 3	C	Skala Nominal
4	Jenjang jabatan fungsional : <ul style="list-style-type: none"> • Analis Kepegawaian Pelaksana • Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan • Analis Kepegawaian Penyelia • Analis Kepegawaian Pertama • Analis Kepegawaian Muda • Analis Kepegawaian Madya 	1 2 3 4 5 6	D	Skala Ordinal
5	Masa kerja kenaikan pangkat : <ul style="list-style-type: none"> • Kurang dari 4 tahun • 4 tahun • Lebih dari 4 tahun 	1 2 3	E	Skala Nominal
6	Pendidikan formal terakhir : <ul style="list-style-type: none"> • SLTA • Diploma 3 • Sarjana 	1 2 3	F	Skala Ordinal

7	<p>Keluaran Kebijakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sosialisasi mengenai arah, tujuan dan sasaran kebijakan oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pengarahan mengenai teknis dan proses administrasi Usul PAK oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap koordinasi dan kerjasama oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap kualitas staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 	Lihat kolom keterangan	G K1 K2 K3 K4 K5	<p>Skala Ordinal Keluaran kebijakan diukur dengan skala Likert :</p> <p>4=Selalu dilakukan secara berkala 3=Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2 =Hampir tidak pernah, baru satu kali 1=Tidak pernah sama sekali</p> <p>4=Selalu dilakukan setiap periode PAK 3=Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2 =Hampir tidak pernah, baru satu kali 1=Tidak pernah sama sekali</p> <p>4=Selalu dilakukan secara berkala 3=Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2 =Hampir tidak pernah, baru satu kali 1=Tidak pernah sama sekali</p> <p>4=Selalu dilakukan secara berkala 3=Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2 =Hampir tidak pernah, baru satu kali 1=Tidak pernah sama sekali</p> <p>4=Sangat berkualitas 3=Berkualitas 2=Tidak berkualitas 1=Sangat tidak kualitas</p>
---	--	------------------------	---------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap obyektifitas penilaian prestasi kerja oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 		K6	4=Sangat obyektif 3=Obyektif 2=Tidak obyektif 1=Sangat tidak obyektif
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap prosedur birokrasi pengajuan PAK oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 		K7	4=Sangat mudah, lancar dan selalu tepat waktu 3=Mudah, lancar dan tepat waktu 2=Sulit, berbelit-belit dan kurang tepat waktu 1=Sangat sulit dan berbelit-belit, serta tidak pernah tepat waktu
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sikap pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 		K8	4=Selalu memberikan pelayanan dengan sepenuh hati 3=Kadang-kadang, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2=Hampir tidak pernah, baru satu kali 1=Tidak pernah sama sekali
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap ketegasan dalam penerapan sanksi oleh staf bagian pengembangan dan tim penilai jabatan fungsional. 		K9	4=Sangat bersikap tegas dalam memberikan sanksi 3=Bersikap tegas dalam memberikan sanksi 2=Kurang bersikap tegas dalam memberikan sanksi 1=Sangat kurang bersikap tegas dalam memberikan sanksi
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap <i>monitoring</i> pejabat fungsional analis kepegawaian oleh staf Bagian Pengembangan LIPI dan Tim Penilai Jabatan Fungsional. 		K10	4=Selalu dilakukan pengawasan secara berkala 3=Kadang-kadang dilakukan, jika diminta oleh para pejabat analis kepegawaian 2=Hampir tidak pernah, baru satu kali sejak dibuka jalur fungsional analis kepegawaian 1=Tidak pernah sama sekali

<p>Dampak Kebijakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman pejabat fungsional analis kepegawaian tentang substansi kebijakan • Kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawab pejabat fungsional analis kepegawaian • Kemudahan kenaikan pangkat/jabatan bagi pejabat fungsional analis kepegawaian dalam jabatan fungsional melalui pengumpulan angka kredit • DUPAK merupakan data prestasi kerja pejabat analis kepegawaian • Tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan 	<p>Lihat kolom keterangan</p>	<p>H</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p> <p>D4</p> <p>D5</p>	<p>Skala Ordinal</p> <p>Dampak kebijakan diukur dengan skala Likert :</p> <p>4=Sangat paham 3=Paham 2=Tidak paham 1=Sangat tidak paham</p> <p>4=Sangat sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya 3=Sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya 2=Tidak sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya 1=Sangat tidak sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya</p> <p>4=Sangat mudah 3=Mudah 2=Tidak mudah 1=Sangat tidak mudah</p> <p>4=Sangat Setuju 3=Setuju 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju</p> <p>4=Sangat meningkat 3=Meningkat 2=Tidak meningkat 1=Sangat tidak meningkat</p>
--	-------------------------------	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi bagi pejabat fungsional analis kepegawaian 		D6	4=Sangat cepat meningkat 3=Cepat meningkat 2=Tidak cepat meningkat 1=Sangat tidak cepat meningkat
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap profesional dan mandiri pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir 		D7	4=Sangat setuju 3=Setuju 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju

RENCANA ANALISIS DATA (RAD)

Survei Keluaran dan Dampak Kebijakan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian terhadap Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian

No	Rencana Analisis Data
1	Menghitung frekuensi dan persentase responden menurut jenis kelamin, usia, jenjang jabatan fungsional, masa kerja kenaikan pangkat, dan pendidikan formal terakhir.
2	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sosialisasi mengenai maksud, tujuan dan sasaran kebijakan)
3	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pengarahan mengenai teknis dan proses administrasi usul PAK untuk persyaratan kenaikan pangkat/jabatan)
4	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir)
5	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap koordinasi dan kerjasama)
6	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap kualitas pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan)
7	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap obyektifitas penilaian prestasi kerja)
8	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap prosedur birokrasi pengajuan PAK)
9	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sikap pelaksana kebijakan dalam memberikan pelayanan dibidang kepegawaian)
10	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap ketegasan dalam penerapan sanksi)
11	Menghitung frekuensi dan persentase keluaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap <i>monitoring</i> pejabat fungsional analis kepegawaian)

12	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (pemahaman pejabat fungsional analis kepegawaian tentang substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian)
13	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (kesesuaian bobot angka kredit dengan bidang tugas dan tanggung jawab pejabat fungsional analis kepegawaian)
14	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (kemudahan kenaikan pangkat/jabatan pejabat fungsional analis kepegawaian dalam jabatan fungsional melalui pengumpulan angka kredit minimal)
15	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (DUPAK merupakan data prestasi kerja analis kepegawaian)
16	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan fungsional)
17	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (tingkat pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi dalam jabatan fungsional analis kepegawaian)
18	Menghitung frekuensi dan persentase dampak kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian (sikap profesional dan mandiri pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir)
19	Tabulasi silang antara tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap sosialisasi mengenai maksud, tujuan dan sasaran kebijakan dengan pemahaman pejabat fungsional analis kepegawaian tentang substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian
20	Tabulasi silang antara tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir dengan kemudahan kenaikan pangkat/jabatan pejabat fungsional analis kepegawaian dalam jabatan fungsional melalui pengumpulan angka kredit minimal
21	Tabulasi silang antara tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir dengan tingkat kesejahteraan dan produktivitas kerja pejabat fungsional analis kepegawaian setelah menerima tunjangan jabatan fungsional
22	Tabulasi silang antara tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir dengan tingkat pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi dalam jabatan fungsional analis kepegawaian
23	Tabulasi silang antara tanggapan pejabat fungsional analis kepegawaian terhadap pembinaan dalam pengembangan karir dengan sikap profesional dan mandiri pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir

**INTERPRETASI DATA KUALITATIF BERDASARKAN PERNYATAAN
TIM PENILAI JABATAN FUNGSIONAL**

Dimensi	Indikator	Jawaban				Interpretasi Terhadap Indikator
		1	2	3	4	
KOMUNIKASI						
Transmisi	Tingkat persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan dalam memahami kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Ya	Ya	Tidak	Ya	Transmisi dalam komunikasi tidak berjalan baik
	Koordinasi dan kerjasama antara instansi terkait dengan LIPI dalam rangka keberhasilan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian berjalan baik	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Sosialisasi tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian melalui hirarki birokrasi berlapis-lapis	Ya	Ya	Ya	Ya	
Kejelasan	Komunikasi yang disampaikan oleh pelaksana kebijakan, terkait dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dilakukan dengan komunikatif	Ya	Ya	Ya	Ya	Ada kejelasan dalam komunikasi, namun masih ada pertentangan pendapat
	Terdapat pertentangan pendapat antara para pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil kebijakan/pejabat tingkat atas	Ya	Ya	Ya	Ya	
Konsistensi	Penyampaian informasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan tidak konsisten dengan tujuan kebijakan	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak konsisten

Konsistensi (lanjutan)	Instruksi keputusan-keputusan yang saling bertentangan sehingga menghambat kemampuan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak konsisten (lanjutan)
Dukungan pejabat tingkat atas	Pejabat tingkat atas selalu memberikan arahan untuk memperlancar implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Kurang mendapatkan dukungan dari pejabat tingkat atas

Sumber : Data Primer (Pedoman Wawancara Tertutup)

- Pertanyaan no. 1 s/d 8
- Informan : Tim Penilai Jabatan Fungsional

Indikator	Aspek Yang Dinilai	Jawaban				Interpretasi Terhadap Indikator
		1	2	3	4	
STRUKTUR BIROKRASI						
Dukungan struktur birokrasi	Memiliki komitmen atau kesepakatan yang tinggi terhadap upaya pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Ya	Ya	Ya	Ya	Memiliki komitmen dan kesepakatan, serta selalu mengikuti perkembangan tentang kebijakan, ada keterpaduan hirarki sehingga hambatan birokrasi dapat diatasi, meskipun masih terdapat kesulitan dalam mewujudkan tindakan terkoordinasi dalam implementasi kebijakan, kurang optimalnya <i>monitoring</i> terhadap pejabat fungsional dalam pengembangan karir di LIPI
	Kurang mengikuti perkembangan tentang kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	
	Terdapat kesepakatan diantara instansi pelaksana yang memiliki pandangan berbeda mengenai tujuan dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Terdapat keterpaduan hirarki di dalam lingkungan LIPI dan diantara instansi pelaksana kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Terdapat kesulitan dalam mewujudkan tindakan terkoordinasi di dalam lingkungan instansi tertentu yang terlibat dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Hambatan birokrasi implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di LIPI kurang dapat di atasi dengan baik	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	
	Selalu melakukan <i>monitoring</i> terhadap para pejabat analis kepegawaian dalam rangka pengembangan karir di LIPI	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	

Dukungan struktur birokrasi (lanjutan)	Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan upaya pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian di LIPI kurang sesuai dalam petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional analis kepegawaian dan angka kreditnya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	
SOP bagi Tim Penilai Jabatan Fungsional	SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) yang ada telah dapat mengakomodasi nilai-nilai yang terkandung dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI	Ya	Ya	Ya	Ya	SOP yang ada telah dapat mengakomodasi nilai-nilai yang terkandung dalam implementasi kebijakan dan sudah sesuai prosedur, serta menjamin tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu
	Aturan birokrasi dijalankan sesuai prosedur dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	
	Menjamin tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu	Ya	Ya	Ya	Ya	
Pembagian wewenang dan tanggung jawab	Pembagian tugas, fungsi, dan wewenang, serta tanggungjawab dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI berjalan sesuai proporsinya	Ya	Ya	Ya	Ya	Pembagian tugas, fungsi, dan wewenang, serta tanggungjawab sudah sesuai dengan proporsinya, sehingga tidak terdapat <i>overlapping</i> tugas/pekerjaan
	<i>Overlapping</i> /duplikasi tugas/pekerjaan dalam pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	

Sumber : Data Primer (Pedoman Wawancara Tertutup)

- Pertanyaan no. 9 s/d 21
- Informan : Tim Penilai Jabatan Fungsional

Indikator	Aspek Yang Dinilai	Jawaban				Interpretasi Terhadap Indikator
		1	2	3	4	
SIKAP PELAKSANA KEBIJAKAN						
Pengetahuan dan pemahaman pelaksana kebijakan	Mengetahui dan memahami substansi (maksud, tujuan, dan sasaran) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawain	Ya	Ya	Ya	Ya	Memiliki pengetahuan dan pemahaman
	Kebijakan jabatan fungsional analis kepegawain dapat menentukan profesionalisme dan kemandirian pejabat analis kepegawain di LIPI	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Kebijakan jabatan fungsional analis kepegawain dapat digunakan sebagai pedoman pengembangan karir	Ya	Ya	Ya	Ya	
Kemampuan pelaksana kebijakan	Memberikan pelayanan sepenuh hati dibidang manajemen PNS kepada para pejabat fungsional analis kepegawain	Ya	Ya	Ya	Ya	Memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan, melakukan pengarahan dan penyuluhan, serta menilai prestasi kerja secara obyektif dan tegas dalam menerapkan sanksi, namun dalam pembinaan hanya dilakukan saat diperlukan saja
	Memiliki kemampuan untuk melakukan pengarahan dan penyuluhan mengenai teknis dan proses administrasi dalam hal pengajuan usul penetapan angka kredit untuk persyaratan kenaikan pangkat atau jabatan fungsional analis kepegawain	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Melakukan pembinaan terhadap pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawain saat diperlukan saja	Ya	Ya	Ya	Ya	
	Menilai prestasi kerja para pejabat fungsional analis kepegawain secara obyektif (transparan)	Ya	Ya	Ya	Ya	

Kemampuan pelaksana kebijakan (lanjutan)	Terdapat sanksi yang tegas bagi yang melanggar hukum dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Ya	Ya	Ya	Ya	
Pelaksanaan Diklat fungsional dan teknis	Diklat fungsional dan teknis dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional sesuai kompetensi jabatan dilaksanakan secara rutin setiap tahun	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak pernah dilaksanakan diklat fungsional dan teknis secara rutin dan tim penilai jabatan fungsional tidak pernah mengikuti diklat fungsional maupun teknis
	Mengikuti diklat fungsional dan teknis dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional sesuai kompetensi jabatan	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	

Sumber : Data Primer (Pedoman Wawancara Tertutup)

- Pertanyaan no. 22 s/d 31
- Informan : Tim Penilai Jabatan Fungsional

Wawancara Terbuka

Informan : Bawono Mulyono, M.Si.
 Jabatan : Kepala Bagian Pengembangan
 Biro Organisasi dan Kepegawaian LIPI
 Tempat : Kantor Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
 Jl. Jend. Gatot Subroto No.10
 Jakarta 12710
 Hari/tanggal : Senin, 25 Mei 2010
 Jam : 14.00 WIB s/d 15.30 WIB

TRANSKRIP DATA DAN KODING

Refleksi 1. Informan bersifat terbuka dan memberikan respon positif terhadap maksud dan tujuan penelitian 2. Sebelum wawancara, informan dipersilahkan membaca dahulu pedoman wawancara. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan lancar. Proses pembacaan berlangsung 15 menit.		
Pewawancara	Informan	Kode
KEBIJAKAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN		
Sejauhmana Bapak mengetahui dan memahami maksud, tujuan, dan sasaran kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?	Semua itu sudah ada didalam kebijakan yang dikeluarkan Menpan.... . Sejauh yang saya tahu, semua PNS diarahkan dalam jabatan fungsional. Nah, salah satunya adalah analis kepegawaian dalam jabatan fungsional Kegiatan-kegiatan yang terkait dalam bidang kepegawaian melalui angka kredit, tunjangan dan lain-lain sudah diatur dalam kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian. Analis kepegawaian merupakan pilihan atau alternatif seorang PNS untuk meniti karir...	BW.1
Apakah ada hambatan ?	Pasti ada, karena apa yang terjadi dilapangan dan apa yang diharapkan sedikit banyaknya perlu ada proses. Kegiatan yang dilakukan tidak semua sama dengan bidang kerjanya. Tetapi khusus pejabat yang bekerja di bagian kepegawaian sangat sesuai dengan kegiatan-kegiatan jabatan fungsional.	BW.2
Bagaimanakah realisasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang sudah dicapai selama ini ?	Hmm...tidak menjadi masalah. Acuan harus disesuaikan dengan aturan yang berlaku.	BW.3

KOMUNIKASI		
<p>Bagaimanakah tingkat persamaan persepsi, pola pikir, dan tindakan yang berkaitan dengan memahami arah, tujuan, dan sasaran dari kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian antara sesama pejabat pelaksana ?</p> <p>Sejauhmana dilakukan sosialisasi atau <i>workshop</i> dalam penerapan implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>Sebetulnya ada...jika dikaitkan dengan diawal pasti ada perbedaan. Karena orangnya beda-beda maka interpretasinya juga beda-beda.</p> <p>Kesamaan itu senantiasa berkembang, sehingga ruang untuk persamaan persepsi, pola pikir dan tindakan mengenai substansi kebijakan, perlu dimaintenance...</p> <p>Untuk menyamakan persepsi, Bagian Pengembangan selalu siapkan dana untuk melaksanakan kegiatan dalam bentuk sosialisasi/<i>workshop</i> secara berkala, paling tidak dalam satu tahun satu kali....</p> <p><i>(Sudah dijawab dalam pertanyaan sebelumnya)</i></p>	<p>BW.4</p>
<p>Bagaimanakah mekanisme koordinasi dan kerjasama yang dilakukan antara BKN dan LIPI dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?</p>	<p>Saya kira tidak ada masalah. Kita senantiasa mengikuti aturan yang ada di BKN sebagai instansi pembinaan. Aturan itu selalu berkembang. Itu yang harus kita rujuk. Kita di bawah mereka. Kita yang harus inisiatif dan tidak perlu bertentangan atau difensif. Selama ini kita berusaha selalu menerima perubahan dan perbedaan, tapi tetap konteksnya sesuai dengan aturan yang berlaku.....</p>	<p>BW.5</p>
<p>Sejauhmana dukungan dan peranan pejabat tingkat atas dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>Sejauh ini kami bisa menunjukkan dan menyajikan semua data yang baik dan akurat, tentu pimpinan tidak punya sesuatu yang menjadi masalah. Artinya tidak setuju dengan data kita atau dengan kebutuhan data itu. Kecuali ada suatu interest dari orang perorang.</p>	<p>BW.6</p>
STRUKTUR BIROKRASI		
<p>Bagaimanakah peranan SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>SOP yang ada sudah kita sesuaikan dengan kebijakan, seperti dalam juklak....lamanya proses dari usulan sampai menjadi PAK dan kemudian ada SK kita harapkan tidak terlalu lama. Mungkin Apabila pejabat yang berwenang sedang berhalangan atau ada masalah yang insidental dimana perlu penanganan yang lebh fokus...ya....akan menjadi lama prosesnya. Tapi sejauh ini SOP sudah baik...Pelaksanaan sidang PAK dilakukan bulan januari dan juli.</p>	<p>BW.7</p>
<p>Apakah terjadi hambatan, Pak?</p>	<p>Saya rasa tidak ada....mungkin kalo kesalahpahaman mungkin bisa menghambat...</p>	<p>BW.8</p>

<p>Bagaimanakah penerapan sanksi yang tegas terhadap pelaksana kebijakan (Tim Penilai Jabatan Fungsional) dan kelompok sasaran (para pejabat fungsional analis kepegawaian) di lingkungan LIPI yang melanggar hukum ?</p>	<p>Ada aturan main antara sekretariat dengan tim penilai dalam pelaksanaan penilaian PAK dan tidak boleh membocorkan hasil penilaian tersebut..... Semua berkas usul angka kredit diserahkan kepada tim penilai dibagi secara merata dan bukan atas dasar kedekatan antara pejabat analis kepegawaian dengantim penilainya. Hal ini untuk menghindari tidak obyektifnya dalam hal penilaian dan penetapan angka kredit.</p>	<p>BW.9</p>
<p>Bagaimanakah pembagian tugas, fungsi, dan wewenang para pelaksana kebijakan yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>Sejauh ini sudah sesuai dengan proposinya..... Tugas-tugas di sekretariat pun dikerjakan menurut jobsnya masing-masing dan tidak ada beban tugas yang tidak <i>balance</i>, begitu juga dengan tim penilai, dalam hal penilaian....seperti yang saya katakan tadi...sudah disesuaikan jumlah berkas yang akan dinilai dibagi rata....jika ada yang lebih banyak kita berikan insentif lebih besar daripada yang lebih sedikit...</p>	<p>BW.10</p>
<p>Sejauhmana BOK melakukan <i>monitoring</i> terhadap implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>Tidak diluar dari konteks pengusulan angka kredit....</p>	<p>BW.11</p>
<p>SIKAP PELAKSANA KEBIJAKAN</p>		
<p>Bagaimanakah pengetahuan dan pemahaman para pelaksana kebijakan terhadap substansi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian?</p>	<p>Kalo untuk minimalnya sudah baik. Selama kebijakan tersebut belum berubah, tetapi hal tersebut senantiasa berkembang terus. Jadi perlu disesuaikan dengan keadaan yang ada.....</p>	<p>BW.12</p>
<p>Bagaimanakah sikap para pelaksana dalam memberikan pelayanan dibidang manajemen PNS terhadap para pejabat fungsional analis kepegawaian ?</p>	<p>Menurut saya sudah baik dan tidak berhenti tetap mencari format yang terbaik agar pelayanan dapat berjalan lebih baik lagi.....</p>	<p>BW.13</p>
<p>Sejauhmana Bagian Pengembangan dan Tim Penilai Jabatan Fungsional melakukan pembinaan kepada para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karirnya ?</p>	<p>Hal itu sudah menjadi tugas Bagian Pengembangan untuk dapat membina pejabat fungsionalnya. Kita lakukan secara berkala....seperti sosialisasi atau workshop. Kita juga punya forum komunikasi untuk para pejabat analis kepegawaian yang namanya FORKAP...sebenarnya forum tersebut sangat bermanfaat untuk wadah pembinaan karir. Namun seperti tidak berjalan maksimal.</p>	<p>BW.14</p>

<p>Sejauhmana pelaksanaan diklat fungsional dan teknis di lingkungan LIPI dalam rangka meningkatkan kompetensi jabatannya ?</p> <p>Apakah faktor penghambat tidak dilaksanakan diklat tersebut karena anggaran, Pak?</p>	<p>Saya tidak mau terlalu banyak intervensi dalam forkap tersebut, mengingat tugas saya juga banyak. Tapi kita pada intinya sangat mendukung kegiatan-kegiatannya. Dalam hal pembinaan karir, kita tidak bisa sepenuhnya membina perorangan, sebaiknya para pejabat analis kepegawaiannya juga aktif untuk meminta solusi kepada kita. Selain itu, kita juga sudah punya media simpeg yang bisa memantau sejauhmana para pejabat fungsional belum naik pangkat. Dengan demikian kita bisa menelponnya apa yang menjadi masalah, kenapa belum bisa naik pangkat dan kita memberikan solusinya kepada yang bersangkutan.</p> <p>Jarang dilaksanakan. Saya rasa bentuk pelaksanaan pembinaan karir tidak harus dalam diklat. Bimbingan teknispun sebenarnya sudah mengakomodasi kegiatan jabatan fungsional analis kepegawaian. Pelaksanaan diklat fungsional maupun teknis biasanya merupakan kegiatan yang sudah terprogram yang diselenggarakan oleh BKN.</p> <p>Menurut saya tidak juga..... Kalo judulnya diklat memang kita tidak bisa melaksanakannya, hanya dalam bentuk sosialisasi/workshop/bimbingan teknis saja.... Semua kegiatan diklat sudah diserahkan ke Pusbin Diklat Peneliti.</p>	<p>BW.15</p> <p>BW.16</p>
<p>KELUARAN DAN DAMPAK IMPLEMENTASI KEBIJAKAN</p>		
<p>Apakah tujuan kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat menentukan sikap pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran menjadi lebih profesional dan mandiri dalam pengembangan karirnya ?</p> <p>Apa dampak yang diharapkan dan yang tidak diharapkan dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam pengembangan karir para pejabat fungsional analis kepegawaian di lingkungan LIPI ?</p>	<p>Ya....sudah tentu. Kebijakan jabatan fungsional yang sudah dibuat biasanya mempunyai tujuan untuk meningkatkan profesionalisme juga mendorong para pejabat agar lebih mandiri...misalnya dalam pengumpulan angka kreditnya</p> <p>Bentuk keprihatinan saya bahwa analis kepegawaian di LIPI kurang termotivasi...padahal kita sudah punya wadah FORKAP dan media simpeg, serta intra LIPI. BKN kurang konsisten dan tidak tegas dalam menentukan kebijakan...Yang saya harapkan para pejabat fungsionalnya lebih berinisiatif dalam menjalankan tugasnya, khususnya dalam pengumpulan angka kredit...jangan sampai belum naik pangkat sampai lima tahun....sebaiknya para pejabat memanager dalam satu tahun mengumpulkan angka kredit sehingga dalam dua atau sampai empat tahun terkumpul kemudian ajukan untuk kenaikan</p>	<p>BW.17</p> <p>BW.18</p>

<p>Untuk mengakomodasi perkembangan jabatan fungsional analis kepegawaian, maka kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang berlaku saat ini, apakah yang perlu diperbaiki ?</p>	<p>pangkat. Tergantung dari diri kita masing-masing....bisa mandiri atau tidak. Untuk BKN, diharapkan lebih konsisten.....</p> <p>Tetap harus diperbaiki, karena sesuatu itu senantiasa berkembang.....jadi setidaknya perlu disesuaikan dengan keadaan saat ini.....</p>	<p>BW.19</p>
---	---	--------------



Wawancara Terbuka

Informan : Warli, S.H.
 Jabatan : Kepala Sub Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara Pusat
 Tempat : Kantor Badan Kepegawaian Negara Pusat
 Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian
 Jl. Mayjen Sutoyo No. 12 Jakarta Timur
 Hari/tanggal : Selasa, 7 Juni 2010
 Jam : 09.15 WIB s/d 10.15 WIB

TRANSKRIP DATA DAN KODING

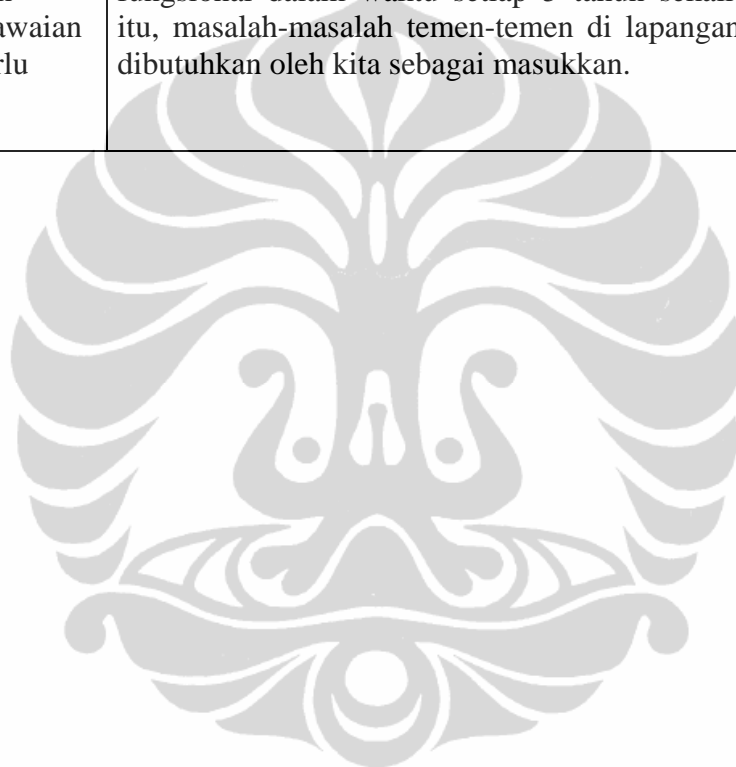
<p>Refleksi</p> <p>3. Informan bersifat terbuka dan memberikan respon positif terhadap maksud dan tujuan penelitian</p> <p>4. Sebelum wawancara, informan dipersilahkan membaca dahulu pedoman wawancara. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan lancar. Proses pembacaan berlangsung 10 menit.</p>		
Pewawancara	Informan	Kode
<p>Apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian ?</p>	<p>Sebagaimana kita ketahui di setiap unit instansi pemerintah baik pusat maupun daerah ada unit pengelola kepegawaian. BKN dalam hal ini pemerintah berkeinginan supaya berkenaan dengan kebijakan dibidang manajemen kepegawaian sama suhunya dan ada kesepahaman yang merata dan menyeluruh. Karena ketika jabatan fungsional dibentuk bisa memberikan koridor atau NSP pelaksanaan mengenai manajemen kepegawaian secara seksama dan akan mempermudah mengkoordinasi jalur-jalur jabatan fungsional, tetapi kalo mengandalkan jabatan struktural sangat tergantung kepada para pimpinan yang ada di lingkungan masing-masing dan kurang mengintervensi. Tetapi kalo jabatan fungsional bisa lebih banyak memberikan panduan dan penjelasan. Maka pada tahun 1999 dikeluarkanlah kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian.</p>	WR.1
<p>Apakah kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian sudah memenuhi standar bagi para pejabat fungsional analisis kepegawaian dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandiriannya ?</p>	<p>Menurut kita hampir mendekati walaupun didalam pelaksanaannya disana sini masih terdapat kekurangan. Karena sesungguhnya yang namanya peraturan begitu dikeluarkan kebijakan belum tentu semuanya sempurna, bisa diterima, dilakukan sepenuhnya dan bisa diakomodir semua apa yang terkandung didalamnya, karena yang namanya pelaksanaan manajemen apalagi kerja administrasi banyak pernah</p>	WR.2

	<p>perniknya, tidak seperti yang sifatnya pasti atau eksata. Disuatu tempat berubah sedikit saja atau nomenklatur berubah saja akan mempengaruhi.</p> <p>Secara normatif dan sederhana sudah memenuhi.</p> <p>Hanya saja yang belum dilakukan penyusunan juknis. Tapi dari satu sisi akan dilakukan pembinaan di lapangan secara real kepada instansi pengguna jabatan fungsional analis kepegawaian, selain mengeluarkan kebijakan.</p>	
<p>Sebagai instansi pembina jabatan fungsional analis kepegawaian, apa tugas pokok, fungsi dan kewenangan BKN ?</p>	<p>Tugasnya banyak sekali, bisa dilihat dalam perka BKN ada sebagian kecil dari tugas, pokok dan fungsi dalam pasal 25. Yang belum dilakukan memfasilitasi pelaksanaan organisasi profesi dan pengembangan sistem informasi jabatan masih manual, selain itu menetapkan standar kompetensi, itu juga belum. Hal itu sesuai dengan PP nomor 40 tahun 2010 tentang penyempurnaan PP nomor 16 tahun 1994 tentang jabatan fungsional. Jadi tugas pokok instansi Pembina selain pasal 25 ditambah PP 40/2010</p> <p>Secara real dilapangan kita melakukan pembinaan secara langsung dengan instansi-instansi pengguna jabatan fungsional seperti LIPI. Itulah kewajiban instansi Pembina untuk melakukan tugas pokok membuat kebijakan dan regulasi dalam rangka dalam rangka pembinaan, kalo pembinaan langsung bimbingan teknis, workshop, tergantung dari permintaan instansi penggunaan, selain itu pendekatan secara langsung kepada instansi pengguna. Kita juga melakukan monitoring juga untuk mendapatkan informasi sejauhmana instansi memanfaatkan jabatan fungsional analis kepegawaian dalam membina karir yang ada di kepegawaian instansi tersebut dan juga memonitoring Pembina jabatan fungsional melakukan pembinaan kepada jabatan fungsionalnya. Namun jangkauan kita belum bisa seluruhnya karena menyangkut masalah finansial.</p>	<p>WR.3</p>
<p>Sejauhmana koordinasi dan kerjasama yang dilakukan antara BKN dan LIPI selama ini?</p>	<p>LIPI dengan kita cukup lumayan. Kita pernah kegiatan untuk melakukan sosialisasi. Menurut saya LIPI sudah konsen melakukan pembinaan terhadap jabatan analis kepegawaian. Cuma saya belum melihat secara langsung perkembangan tim penilai LIPI, apakah mengalami kesulitan dan sebagainya. Yang terakhir LIPI melakukan kelompok komunikasi analis kepegawaian.</p>	<p>WR.4</p>

<p>Di LIPI para pejabat analis kepegawaian masih mengalami kesulitan dalam pengumpulan angka kredit. Mengapa dari seluruh kegiatan analis kepegawaian lebih mencerminkan kegiatan di BKN, Pak?</p>	<p>Oooo.... Maksudnya BKN sentris gitu. Begini, sebenarnya kami mencoba untuk menyesuaikan kegiatan-kegiatan tersebut dengan berharap menerima masukkan dari instansi pengguna dalam bentuk tulisan guna penyempurnaan peraturan itu..... Kita berharap instansi pengguna jika ada masalah dapat melakukan pengarahannya dalam mentransformasi-kan kegiatan dengan penilaian....</p>	WR.5
<p>Dalam Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, apakah bobot angka kredit dalam setiap butir kegiatan sudah disesuaikan dengan beban tugas yang dilakukan para pejabat analis kepegawaian di setiap instansi ?</p>	<p>Terkait ini, karena adanya keterbatasan kita tidak mungkin melakukan uji petik dari seluruh instansi. Minimal kita menentukan sampel. Dalam rangka menentukan kriteria bobot angka kredit dibagi menjadi 3 kriteria instansi yaitu pertama, yang memiliki beban kerjanya besar diukur dari sedikit banyaknya jumlah pegawai, kedua yang memiliki beban kerjanya sedang, dan ketiga yang memiliki beban kerja sedikit. Kemudian kita rata-ratakan dari tiga kelompok. Angka kredit yang sudah ditentukan tersebut sudah terwakilkan dari hasil uji petik.</p>	WR.6
<p>Seperti apakah bentuk pembinaan BKN apabila pejabat fungsional analis kepegawaian kesulitan mengumpulkan angka kredit ? Bagaimana solusinya?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kalo memang yang bersangkutan menyampaikan kepada kita, kita akan berikan arahan bagaimana cara menyelesaikan • Kalo secara komunitas atau dilakukan secara resmi, seperti workshop atau bimbingan teknis (bintek) diberikan secara langsung • Kalo di kita yang terkait dalam masalah penilaian, meskipun dalam ketentuan tidak ada, seperti sekretariat tim penilai, tim penilai kemudian sidang. Tetapi kita istilah prasidang, setelah sekretariat menyiapkan dan tim penilai melakukan pemeriksaan bahan penilaian, sebelumnya kita mencoba klarifikasi dengan yang bersangkutan. Kemudian melakukan sidang. Ini untuk tim penilai pusat yang menilai analis kepegawaian jenjang madya. • Apabila di instansi pengguna tidak memiliki tim penilai maka kita bisa membantu dalam hal penilaiannya. Kita akan mengkonfirmasi kepada pembina kepegawaiannya. • Hampir semua kendala-kendala dalam jabatan fungsional adalah di jenjang madya dalam hal penilaian penelitian. • Kelemahan di kita dalam hal penilaian penelitian adalah SDM nya masih belum siap untuk bisa menilai jenjang madya. • Mudah-mudahan ke depannya dapat melaksanakannya lebih baik. 	WR.7
<p>Apakah besaran tunjangan</p>	<p>Agak sulit juga menjelaskannya.....Sebenarnya dalam</p>	WR.8

<p>jabatan fungsional analis kepegawaian sudah sesuai dengan jenjang jabatannya, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian ?</p>	<p>keppres nomor 87 tahun 1999 bahwa tunjangan jabatan fungsional diberikan setinggi-tingginya sama dengan jabatan struktural yang sesuai dengan jenjang jabatannya.</p> <p>Dalam penelitian dilapangan tergantung dari banyak sedikitnya jabatan fungsional analis kepegawaian. Karena dimungkinkan analis kepegawaian berada disetiap lini baik pusat maupun daerah. Jika disetiap lini ada 5 pejabat analis kepegawaian. Maka berapa analis kepegawaian seluruhnya.</p> <p>Pada saat kita mengajukan tunjangan ini ke DJA atau Departemen Keuangan. DJA perlu mengetahui berapa banyak pejabat analis kepegawaiannya dan kemudian disesuaikan dengan anggaran yang ada. Karena tunjangan ini belum tentu bisa dimanfaatkan untuk semua lini. Sehingga untuk sementara ini tunjangan belum sesuai dengan apa yang diinginkan teman-teman.</p>	
<p>Dalam hal diklat fungsional dan teknis dibidang kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pejabat fungsional analis kepegawaian, kapan dan berapa kali sebaiknya diikuti ?</p>	<p>Untuk diklat fungsional hanya untuk pejabat yang akan diangkat. Diklat teknis fungsional hanya sesuai dengan kebutuhan saja. Jika diklat teknis tersebut cukup sekali dilaksanakan dan sudah memenuhi standar minimal bisa menjangkau manajemen PNS, maka tidak perlu dilakukan lagi. Jika diperlukan, boleh dilaksanakan lebih dari satu kali.</p> <p>Sebenarnya diklat dalam jabatan fungsional terdiri dari 3 yaitu diklat fungsional, diklat penjurangan, dan diklat teknis.</p> <p>Namun apabila diklat itu ingin dilakukan secara berkala, dapat dilakukan workshop atau bimbingan teknis.</p>	WR.9
<p>Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian dapat dijadikan pedoman dalam pengembangan karir ?</p>	<p>Saya kira semua kebijakan jabatan fungsional bisa dijadikan sebagai pedoman dalam rangka pengembangan karir dibidang kepegawaian..... apalagi berkenaan dengan reformasi birokrasi bahwa nomenklatur atau struktur organisasi instansi pemerintah akan dikurangi.</p> <p>Untuk itu sebetulnya apa yang didengungkan pemerintah yang namanya Miskin Struktur Kaya Fungsi sedikit demi sedikit sekarang mulai dilakukan. Kita berharap kebijakan ini dapat dijadikan acuan dalam meniti karir dalam menempati jabatan struktural. Salah satunya pejabat fungsional analis kepegawaian dapat menduduki jabatan struktural di unit kepegawaian.....</p>	WR.10
<p>Menurut Bpk/Ibu, apa dampak dari implementasi kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian bagi</p>	<p>Berharap ke depan analis kepegawaian dapat menjadi tenaga intinya di unit-unit pengelola kepegawaian, dan juga dalam menyelesaikan masalah-masalah kepegawaian bukan dari biro kepegawaian tetapi</p>	WR.11
<p>pengembangan karir dan meningkatkan profesionalisme</p>	<p>seharusnya dari kalangan pejabat analis kepegawaian yang memberikan rekomendasi kepada atasan dan</p>	

<p>dan kemandirian para pejabat fungsional analis kepegawaian ?</p>	<p>kemudian atasan yang eksekusi keputusan tersebut.... Dampak langsungnya :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada tunjangan seperti pada umumnya - Pembinaan karir lebih baik dibandingkan dengan jabatan struktural dengan mengumpulkan angka kredit - Naik pangkat bisa lebih cepat - Pangkat puncak dapat lebih tinggi ketimbang secara umum - Lebih profesional di dalam tugasnya 	
<p>Untuk mengakomodasi perkembangan jabatan fungsional analis kepegawaian, apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian yang berlaku saat ini perlu diperbaiki ?</p>	<p>Perlu....dan didalam peraturan pemerintah Nomor 16/1994 bahwa instansi jabatan fungsional mempunyai kewajiban mengevaluasi mengenai NSP dalam jabatan fungsional dalam waktu setiap 5 tahun sekali. Untuk itu, masalah-masalah temen-temen di lapangan sangat dibutuhkan oleh kita sebagai masukan.</p>	<p>WR.12</p>



Wawancara Terbuka

Informan : Dra. Tetty Setiaty
 Jabatan : Wakil Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional
 Tempat : Kantor Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
 Jl. Jend. Gatot Subroto No.10
 Jakarta 12710
 Hari/tanggal : Selasa, 1 Juni 2010
 Jam : 14.30 WIB s/d 15.05 WIB

TRANSKRIP DATA DAN KODING

Refleksi 5. Informan bersifat terbuka dan memberikan respon positif terhadap maksud dan tujuan penelitian 6. Sebelum wawancara, informan dipersilahkan membaca dahulu pedoman wawancara. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan lancar. Proses pembacaan berlangsung 10 menit.		
Pewawancara	Informan	Kode
Menurut Ibu, apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?	Yang saya ketahui bahwa kebijakan tersebut untuk kedepannya lebih banyak memfokuskan pada jabatan fungsional ketimbang jabatan struktural. Seperti istilah “miskin struktur, kaya fungsi.” Kalo maksud, tujuan dan sasaran dikeluarkannya kebijakan tersebut, sesuai yang tercantum pada Peraturan Menpan dan Kepala BKN, antara lain meningkatkan profesionalisme dibidang manajemen PNS.	TS.1
Apa yang menjadi standar dari kebijakan tersebut, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian para pejabat fungsional analis kepegawaian, Bu ?	Kalo dalam lingkungan LIPI sendiri, saya kira belum memenuhi standar, antara lain : - Sebagian besar para pejabatnya belum pernah mengikuti diklat teknis fungsional - Kurangnya kegiatan sosialisasi - Kurang maksimalnya pembinaan karir - Dana terbatas	TS.2
Kalo Ibu sendiri pernah diikuti dalam diklat teknis fungsional analis kepegawaian, tidak?	Sampai sekarang saya belum pernah mengikuti diklat teknis fungsional sama sekali..... Dulu sewaktu saya masih menjabat sebagai Kepala Bagian Kepegawaian pernah menyelenggarakan hanya diklat fungsional untuk tingkat ahli tahun 2005 dan tingkat terampil tahun 2006....namun dengan modal pengalaman saya khususnya dibidang kepegawaian sehingga saya berada di tim penilai jabatan fungsional ini...	TS.3
Saat ini Ibu ditunjuk	Tugas, pokok dan fungsi tim penilai jabatan	TS.4

<p>sebagai wakil Tim Penilai Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian LIPI, apa tugas, pokok, dan fungsi Tim Penilai Jabatan Fungsional ?</p>	<p>fungsional :</p> <ul style="list-style-type: none"> - membantu Kepala LIPI yang secara fungsional bertanggungjawab dibidang kepegawaian - menetapkan angka kredit pejabat fungsional analisis kepegawaian <p>Saya kira itu tugas pokok kami sebagai tim penilai...</p>	
<p>Pernahkah Ibu dan tim dilibatkan dalam kegiatan pembinaan karir jabatan fungsional analisis kepegawaian?</p>	<p>Menurut saya, tim penilai pernah dilibatkan dalam pembinaan karir pejabat fungsional analisis kepegawaian...itu kan tugas pejabat struktural di lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian. Kami tidak diberi wewenang dalam masalah pembinaan karir, tetapi apabila pejabat fungsional analisis kepegawaian membutuhkan bimbingan dan konsultasi dibidang kepegawaian ataupun masalah pengumpulan angka kredit, kami dengan sepenuh hati membantu mereka...</p>	TS.5
<p>Selama ini, adakah dukungan dari pejabat tingkat atas kegiatan implementasi kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian ?</p>	<p>Dukungan pejabat tingkat atas, maksudnya ?.....</p>	
<p>Maksudnya pejabat LIPI yang terkait dalam kegiatan jabatan fungsional analisis kepegawaian.</p>	<p>Oooo.... Selama ini sih belum maksimal.... buktinya masih ada pejabat fungsional analisis kepegawaian yang diberhentikan dikarenakan tidak bisa mengumpulkan angka kredit minimal. Seharusnya ada peranan dan dukungan khususnya eselon 4 s/d 2 di lingkungan Biro Organisasi dan Kepegawaian. Para pejabat perlu memperhatikan tugas dan fungsi para pejabat analisis kepegawaian dalam kegiatan di lingkungan kerjanya...kalo tidak bisa mengumpulkan angka kredit, sebaiknya mereka dibuatkan surat tugas untuk dapat diperbantukan ke bagian lain dalam satu unit kerjanya, agar bisa mengumpulkan angka kredit.....</p>	TS.6
<p>Menurut Ibu, apakah kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian sudah menjamin meningkatkan profesionalisme dan kemandirian pejabat fungsional analisis kepegawaian ?</p>	<p>Tidak menjamin..... Antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - harus ada dukungan dari atasan - salah penempatan tugas sehingga tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang diembannya... - rincian kegiatan tidak sepenuhnya mencerminkan kegiatan di instansi masing-masing, khususnya LIPI. Kebanyakan merupakan rincian pekerjaan di BKN. 	TS.7
<p>Jadi menurut Ibu ?</p>	<p>Ya..... perlu dikaji ulang kebijakan tersebut atau mungkin pimpinan di lingkungan LIPI khususnya</p>	TS.9

<p>Harapan ke depan bila kebijakan tersebut perlu dikaji ulang ?</p>	<p>BOK perlu memperhatikannya....</p> <p>Harapan</p> <ul style="list-style-type: none"> - perlu ada pembinaan, agar pangkat tidak mentok - dapat penghasilan tambahan yang berupa tunjangan jabatan - dapat mengikuti diklat teknis fungsional - diadakan sosialisasi secara berkala guna meningkatkan pengetahuan dan pemahaman - kedepannya..... Batas Usia Pensiun ditambah, seperti jabatan fungsional yang lain - pangkat maksimal dikembalikan lagi menjadi IV.e 	<p>TS.10</p>
--	--	--------------



Wawancara Terbuka

Informan : Drs. S.L. Gaol
 Jabatan : Ketua Forum Komunikasi Analis Kepegawaian LIPI
 Tempat : Kator Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
 Jl. Jend. Gatot Subroto No.10
 Jakarta 12710
 Hari/tanggal : Selasa, 1 Juni 2010
 Jam : 15.10 WIB s/d 16.40 WIB

TRANSKRIP DATA DAN KODING

Refleksi 7. Informan bersifat terbuka dan memberikan respon positif terhadap maksud dan tujuan penelitian 8. Sebelum wawancara, informan dipersilahkan membaca dahulu pedoman wawancara. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan lancar. Proses pembacaan berlangsung 10 menit.		
Pewawancara	Informan	Kode
Menurut Bapak, apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran (substansi) kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian ?	Menurut saya maksud, tujuan, dan sasarannya adalah “miskin struktur, kaya fungsi”	SL.1
Apakah kebijakan jabatan fungsional analis kepegawaian tersebut sudah memenuhi standar bagi para pejabat fungsional analis kepegawaian dalam meningkatkan profesionalisme dan kemandirian para pejabat fungsional analis kepegawaian, Pak ?	Belum.....	SL.2
Kenapa belum, Pak ?	Tunjangan kecil.....bobot angka kredit kecil..... Rincian tugas hanya menyesuaikan dengan kegiatan di BKN saja, tidak sesuai dengan LIPI....BKN juga tidak konsisten dalam aturannya....	SL.3
Apa maksud tidak konsisten dalam aturan, Pak ?	Seperti pengalaman saya dalam pengajuan usulan PAK yang dilakukan oleh tim penilai pusat. Ketika saya mengajukan usulan tersebut, masih dalam aturan yang lama...namun usulan PAK belum ditindaklanjuti dalam penilaiannya, sehingga terbit aturan yang baru.	SL.4

<p>Kembali ke masalah Forkap, apa yang menjadi tujuan dibentuknya forum analisis kepegawaian di lingkungan LIPI, Pak ?</p>	<p>Usulan saya yang masih berada dalam masa aturan yang lama tersebut harus menyesuaikan dengan aturan yang baru dan usulan tersebut perlu diperbaiki. Hal demikian menyebabkan terhambatnya proses kenaikan pangkat saya...apalagi sebentar lagi saya akan pensiun.....</p> <p>Tujuannya.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - sebagai wadah untuk komunikasi diantara anggota khususnya para pejabat fungsional analisis kepegawaian - membantu pejabat fungsional yang mengalami kesulitan dalam pengumpulan angka kredit - memberikan sosialisasi 	<p>SL.5</p>
<p>Bagaimana kegiatan forkap selama ini ?</p>	<p>Jalan di tempat....</p>	<p>SL.6</p>
<p>Apa yang menjadi hambatannya, Pak ?</p>	<p>Pejabat berwenang tidak mendukung kegiatan forkap ini. Msalnya dalam hal pengajuan dana untuk pelaksanaan kegiatan tidak pernah ditanggapi. Sampai saat ini kami belum bisa mengadakan kegiatan sosialisasi, meskipun dengan dana yang kami cari sendiri. Padahal kegiatan ini sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang kebijakan jabatan fungsional analisis kepegawaian dan bahkan sertifikat dari hasil kegiatan sosialisasi tersebut dapat dipergunakan sebagai angka kredit....</p>	<p>SL.7</p>
<p>Harapan ke depan bila kebijakan tersebut perlu dikaji ulang ?</p>	<p>Harapan....???</p> <ul style="list-style-type: none"> - semoga bisa terlaksananya kegiatan forkap ini - Forkap bisa dapat dijadikan wadah pembinaan karir pejabat fungsional analisis kepegawaian 	<p>SL.8</p>