



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT KENAIKAN PANGKAT  
PEJABAT FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT**

**SKRIPSI**

**LIA SEPTIANA**

**0806347132**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT KENAIKAN PANGKAT  
PEJABAT FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu  
Administrasi**

**LIA SEPTIANA  
0806347132**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya peneliti sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah peneliti nyatakan dengan benar**

**Nama : Lia Septiana**

**NPM : 0806347132**

**Tanda Tangan :** 

**Tanggal : 22 Juni 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Lia Septiana  
NPM : 0806347132  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Faktor-Faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing :  
Dra. Rainingsih Hardjo, MA.



Penguji :

Dra. Sri Susilih, M.Si



Ketua Sidang :

Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si



Sekretaris Sidang :

Maria Debora Tambunan, S.IA



Ditetapkan di : Depok,  
Tanggal : Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktu yang telah ditentukan. Penelitian skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan hingga pada penyusunan skripsi ini, sangat lah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Paralel;
- 4) Umanto Eko Prasetyo, S.Sos, M.Si, selaku Sekretaris Program Sarjana Reguler dan Kelas Paralel Departemen Ilmu Administrasi;
- 5) Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI sekaligus Pembimbing Akademik yang telah memberikan banyak arahan dan bimbingan selama perkuliahan;
- 6) Dra. Rainingsih Hardjo, MA., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini;
- 7) Dra. Sri Susilih, M.Si., Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si., serta Maria Debora Tambunan S.IA selaku dewan penguji yang telah memberikan banyak saran sebagai bahan masukan bagi perbaikan skripsi ini;
- 8) Anie Ratna Santoso, SH, M.Si, selaku Kepala Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara;

- 9) Angka Soesetijo W., Dr. Achmad Slamet Hidayat, Gunarta, S.AP, Drs. Budi Santosa, Yakobus Winarto, Suparyanto, S.Sos, Jono, S.Sos, Kusdianah, S.Sos, serta Syamsul Rizal selaku narasumber
- 10) Christina Nailiu, M.Psi, selaku supervisor instansi yang telah memberikan banyak pengetahuan, bimbingan dan motivasi kepada peneliti selama penyusunan skripsi ini
- 11) Seluruh pegawai Biro Kepegawaian, khususnya Bagian Pengembangan Pegawai yang selalu ramah dan bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk berbagi pengetahuan kepada peneliti
- 12) Orang tua tercinta yang senantiasa memberikan dukungan penuh dan doa kepada peneliti serta keluarga besar peneliti yang berada di Jakarta dan Brebes, yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- 13) Kak Wahyu, Kak Dinar dan kakak-kakak Angkatan 2007 lainnya yang telah banyak memberikan pengetahuan mengenai metode penelitian;
- 14) Shalita, Nae, Anggita selaku teman satu bimbingan yang selalu berusaha saling membantu dengan peneliti; Risna, Febri, Tias, Mely, Desti, Tia, Puspita, Andan, serta teman-teman Administrasi Negara Angkatan 2008 lainnya yang telah berjuang bersama-sama dan telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
- 15) Seluruh pihak yang telah membantu selama kegiatan penelitian ini yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti selama menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 22 Juni 2012



Peneliti

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

---

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

Nama : Lia Septiana  
NPM : 0806347132  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

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

**Faktor-Faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat**

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

Demikian pernyataan ini peneliti buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal: 22 Juni 2012

Yang menyatakan



(Lia Septiana)

## ABSTRAK

Nama : Lia Septiana  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat

Volume: XV+ 112 Halaman + 6 Bab + 7 Tabel + 9 Gambar + 2 Grafik + 15 Lampiran + 46 Buku (1983-2012) + 8 Jurnal + 4 Tesis + Dokumen

Penelitian ini membahas tentang Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan desain deskriptif, *cross sectional*, serta dilakukan dengan teknik wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Hasil penelitian adalah terdapat 4 faktor yang menghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan BKN Pusat, yaitu penempatan yang tidak sesuai dengan formasi; kompetensi dan kreativitas pegawai yang kurang memadai; persyaratan pengusulan kenaikan pangkat yang tidak didukung oleh organisasi; serta minimnya rotasi pegawai

Kata kunci:

Angka Kredit, Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, Kenaikan Pangkat.

## ABSTRACT

Name : Lia Septiana  
Study Program : Public Administration  
Title : Inhibiting Factors In Promotion of Functional Position of Analyst Staffing In The National Civil Service Agency of Indonesia

Volume: XV+ 112 Pages + 6 Chapters + 7 Tables + 9 Pictures + 2 Grafics + 15 Attachments + 46 Books (1983-2012) + 8 Journals + 4 Thesis + Documents

This research discusses about obstacles in promotion of functional position of Analyst Staffing in The National Civil Service Agency of Indonesia. This is a qualitative research with descriptive design, cross sectional study, in-depth interviews and literature study. The results showed that there are 4 factors that inhibiting promotion: a) placement which is inconsistent to formation; competence and creativity of the employees who lack adequate; promotion requirement that not supported by the organization; and lack of employee rotation.

Keyword:  
Credit Point, Functional Position of Analyst Staffing, Promotion.

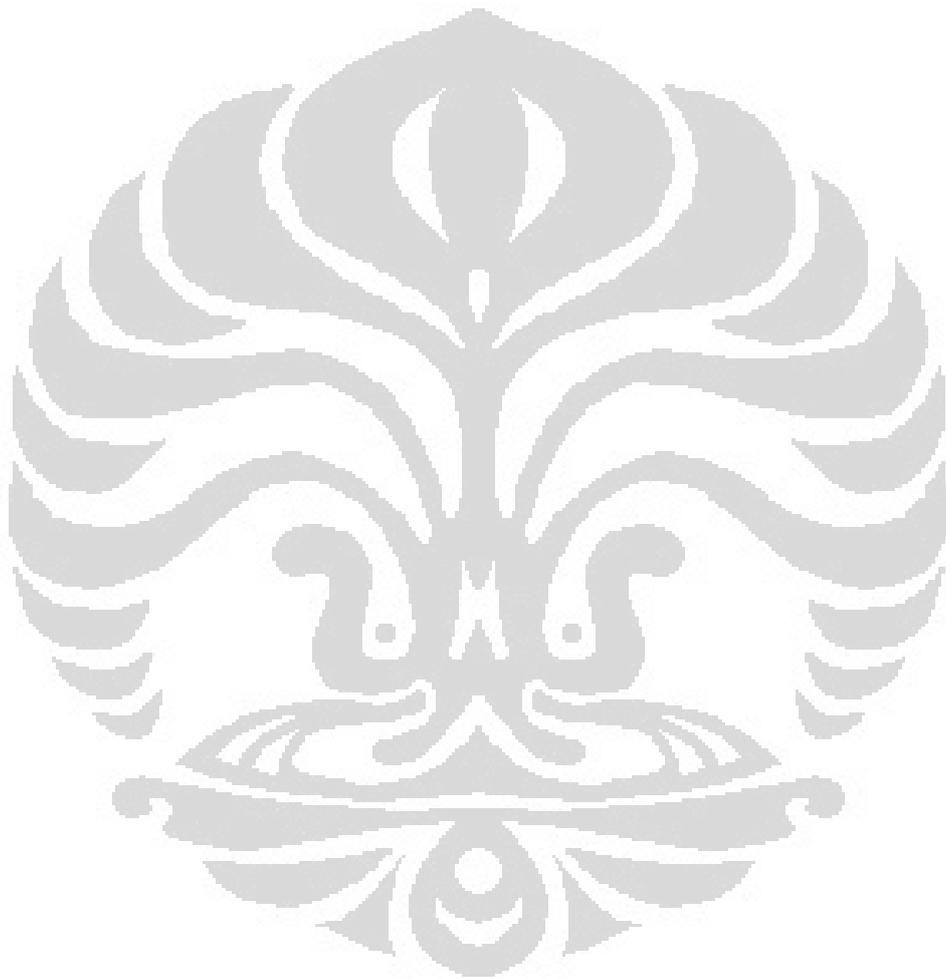
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
DAFTAR GRAFIK.....	iv
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang Masalah.....	1
I.2 Pokok Masalah .....	9
I.3 Tujuan Penelitian .....	9
I.4 Manfaat Penelitian .....	9
I.5 Batasan Penelitian .....	9
I.6 Sistematika Penulisan .....	10
<b>II. KERANGKA TEORI.....</b>	<b>12</b>
II.1 Tinjauan Pustaka .....	12
II.2 Kerangka Pemikiran .....	20
II.2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sektor Publik.....	20
II.2.2 Konsep Promosi .....	23
II.2.2.1 Definisi Promosi Jabatan .....	24
II.2.2.2 Tujuan Promosi Jabatan .....	26
II.2.2.3 Azas Promosi Jabatan .....	29
II.2.2.4 Dasar Promosi Jabatan .....	29
II.2.2.5 Syarat-syarat Promosi Jabatan .....	31
II.2.3 Kenaikan Pangkat.....	33
II.2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Kenaikan Pangkat .....	36
II.2.4 Hipotesis Awal .....	38
<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
III.1 Pendekatan Penelitian.....	39
III.2 Jenis Penelitian.....	39
III.3 Metode Pengumpulan Data.....	41

III.3.1 Studi Kepustakaan.....	42
III.3.2 Wawancara Mendalam.....	42
III.4 Metode Analisis Data .....	42
III.5 Lokasi Penelitian.....	43
III.6 Proses Penelitian .....	44
III.7 Keterbatasan Penelitian .....	45
<b>IV. GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT... 46</b>	
IV.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Negara	
IV.1.1 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara Pusat .....	46
IV.1.2 Produk Badan Kepegawaian Negara Pusat .....	47
IV.1.3 Organisasi dan Manajemen Biro Kepegawaian.....	48
IV.1.4 Organisasi dan Manajemen Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian.....	50
IV.2 Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian	
IV.2.1 Definisi Jabatan Fungsional .....	52
IV.2.2 Definisi dan Jenjang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian .....	55
IV.2.3 Dasar Hukum Penyelenggaraan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian .....	57
<b>V. FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT KENAIKAN PANGKAT PEJABAT FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT .....</b>	<b>58</b>
V.1 Penyelenggaraan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.....	58
V.1.1 Tugas Pokok dan Rincian Kegiatan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.....	59
V.1.2 Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian .....	61
V.2 Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui Sistem Angka Kredit.....	65
V.2.1 Penyusunan Daftar Usul Penetapan Angka Kredit .....	69
V.2.2 Penghitungan Angka Kredit .....	70
V.2.3 Tim Penilai Angka Kredit.....	72
V.2.4 Periode Penilaian.....	74
V.2.5 Mekanisme Penilaian dan Penetapan Angka Kredit .....	75
V.3 Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat .....	82
<b>VI. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>108</b>
VI.1 Simpulan .....	108
VI.2 Saran .....	112

DAFTAR PUSTAKA.....

LAMPIRAN.....



## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Jenjang Pangkat dan Jabatan pada Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian.....	4
Tabel 2.1 Perbandingan antarPenelitian.....	16
Tabel 2.2 Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara.....	22
Tabel 4.1 Jenjang Pangkat dan Jabatan pada Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Keahlian dan Keterampilan.....	56
Tabel 5.1 Bidang Rincian dan Kegiatan Analis Kepegawaian....	60
Tabel 5.2 Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Tingkat Terampil.....	70
Tabel 5.3 Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Tingkat Ahli.....	71

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Negara	47
Gambar IV.2	Struktur Organisasi Biro Kepegawaian BKN	50
Gambar IV.3	Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian	52
Gambar V.1	Prosedur Pengangkatan Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian	64
Gambar V.2	Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Pusat	75
Gambar V.3	Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Sesma BKN	76
Gambar V.4	Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Regional	78
Gambar V.5	Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Instansi	79
Gambar V.6	Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota	80

## DAFTAR GRAFIK

		halaman
Grafik I.1	Komposisi Jabatan Fungsional di Lingkungan BKN Tahun 2012	5
Grafik I.2	Komposisi Jenjang Jabatan Fungsional di Lingkungan BKN Tahun 2012	6



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Transkrip Wawancara
Lampiran 3	Daftar Jabatan Fungsional
Lampiran 4	Tugas pokok dan Rincian Kegiatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
Lampiran 5	Jumlah Analis Kepegawaian BKN Pusat Periode April 2012
Lampiran 6	Formasi Analis Kepegawaian BKN Pusat Periode 2012
Lampiran 7	DUPAK Analis Kepegawaian Terampil
Lampiran 8	DUPAK Analis Kepegawaian Ahli
Lampiran 9	Inventarisasi Catatan Harian
Lampiran 10	Surat Pernyataan Melakukan Kegiatan Manajemen PNS
Lampiran 11	Surat Pernyataan Melakukan Kegiatan Pengembangan Sistem Manajemen PNS
Lampiran 12	Surat Pernyataan Melakukan Kegiatan Pengembangan Profesi
Lampiran 13	Surat Pernyataan Melakukan Kegiatan Penunjang Tugas Analis Kepegawaian
Lampiran 14	Surat Pernyataan Telah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Analis Kepegawaian
Lampiran 15	Surat Perintah Melaksanakan Tugas Penetapan Angka Kredit

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini tuntutan terhadap pemerintah, baik di Indonesia, maupun di negara-negara lain untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik bagi masyarakatnya menjadi semakin tidak dapat terelakkan. Terkait dengan hal ini, Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku unsur aparatur negara mengemban peran strategis untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, diperlukan aparatur negara dengan profesionalisme yang memadai, berdayaguna dan berhasilguna. Hal ini membawa implikasi kepada pemerintah untuk melakukan pembenahan terhadap para pegawainya. Beberapa langkah telah dilakukan, dalam hal kepegawaian negara, salah satunya dengan menerapkan kebijakan kenaikan pangkat/jabatan bagi para PNS.

Pemberian kesempatan kepada PNS untuk diangkat dalam pangkat dan jabatan sejatinya telah diamanatkan dalam Pasal 17 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang tersebut dijelaskan bahwa pengangkatan dalam jabatan yang dimaksud dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Pengangkatan dalam jabatan di lingkungan instansi pemerintah dibagi menjadi dua jenis jabatan, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Kedua jabatan tersebut merupakan jabatan karier yang hanya dapat diduduki PNS setelah memenuhi syarat yang ditentukan. Fokus terhadap pengangkatan dalam jabatan fungsional, jabatan ini merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan fungsional tidak secara tegas tercantum

dalam struktur organisasi, namun ditinjau dari sudut fungsinya, jabatan tersebut harus ada untuk memungkinkan organisasi menjalankan tugas pokoknya.

Jabatan fungsional tidak bersifat statis, melainkan dapat berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat terjadi pemerataan jabatan di dalam rumpun jabatan tersebut (Rakhmawanto, 2009:10). Berbeda dengan jabatan struktural yang sifatnya tertutup, jabatan fungsional lebih terbuka di mana seorang pegawai dapat mencapai pangkat setinggi-tingginya tanpa dibatasi oleh struktur organisasi.

Penyelenggaraan jalur jabatan ini dimaksudkan sebagai sarana pengembangan profesionalisme dan pembinaan karier PNS serta mutu pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja demi menciptakan organisasi pemerintah yang “miskin struktur, namun kaya fungsi” (Sulistiyani dan Sukmayeti, 2007). Karakteristik struktur organisasi *flat* (miskin struktur) seperti ini di dalamnya banyak diisi oleh pejabat fungsional yang mana hal tersebut bertujuan untuk mempercepat proses pelayanan dan pengambilan keputusan, mewujudkan efisiensi biaya dan komunikasi yang lancar.

Jabatan fungsional dibedakan menjadi dua jenis, yaitu jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Jenis jabatan fungsional yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu jabatan fungsional tertentu. Terkait dengan jumlah PNS yang menduduki jabatan fungsional tertentu, hingga Oktober 2011, telah ada 1.994.559 pejabat fungsional tertentu di seluruh Indonesia atau hampir 43% dari total PNS yang berjumlah 4.646.351 pegawai ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)). Sedangkan terkait jenisnya, hingga tahun 2011, telah ada 114 jenis jabatan fungsional tertentu yang ditetapkan dengan peraturan menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)). Adapun jabatan fungsional tertentu yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah jabatan fungsional analisis kepegawaian.

Analisis kepegawaian adalah 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. Penyelenggaraan jabatan fungsional tertentu ini didasarkan atas Peraturan Menteri

Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Tugas pokok dari para pejabat analis kepegawaian adalah melakukan kegiatan perencanaan, pembinaan dan ketatausahaan di bidang kepegawaian. Peran Analis Kepegawaian dalam kegiatan manajemen PNS dan sistem pengembangan manajemen PNS tersebut menjadikan keberadaan Analis Kepegawaian menjadi sangat penting dan sangat perlu untuk dikembangkan demi meningkatkan mutu manajemen PNS secara keseluruhan.

Jabatan fungsional analis kepegawaian ini terdiri atas dua jenjang, yaitu analis kepegawaian keterampilan dan analis kepegawaian keahlian. Analis kepegawaian terampil diarahkan untuk mengerjakan kegiatan yang bersifat teknis dan prosedural. Jenjang jabatan Analis kepegawaian keterampilan terdiri atas jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pelaksana; Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan dan Analis Kepegawaian Penyelia. Sedangkan, untuk jenjang pangkatnya terdiri atas Pengatur golongan ruang II/c dan Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pelaksana; Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan; serta Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Penyelia.

Berbeda halnya dengan analis kepegawaian terampil, pekerjaan pada analis kepegawaian ahli lebih diarahkan pada kegiatan yang bersifat analisis. Jenjang jabatan ini terdiri atas jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pertama; Analis Kepegawaian Muda; serta Analis Kepegawaian Madya. Untuk jenjang pangkatnya terdiri atas Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pertama; Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Muda; serta Pembina golongan ruang IV/a, Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b dan Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel I.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jenjang Jabatan dan Pangkat pada Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian**

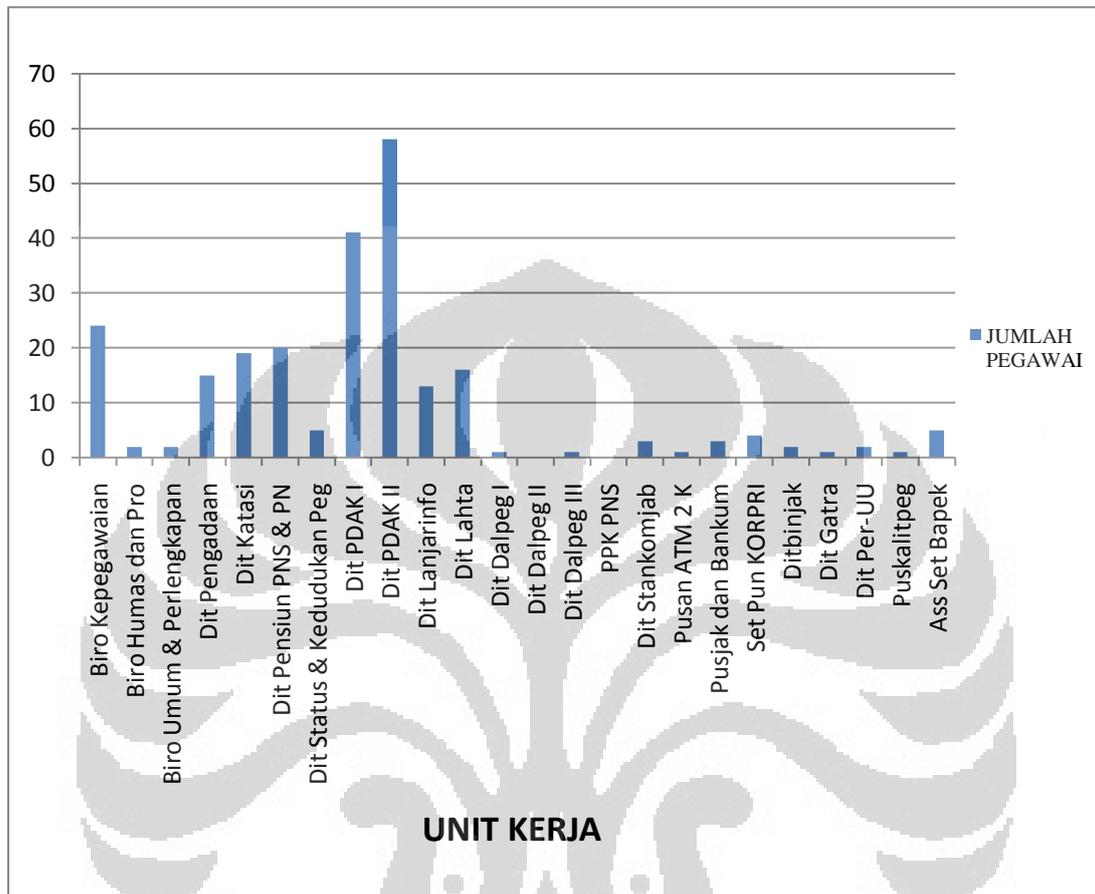
No.	Jenjang Jabatan	Jenjang Pangkat/Golongan Ruang
<b>Analisis Kepegawaian Keterampilan</b>		
1.	Pelaksana	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)-Pengatur (II/c)- Pengatur Tingkat I (II/d)
2.	Pelaksana Lanjutan	Penata Muda (III/a)-Penata Muda Tingkat I (III/b)
3.	Penyelia	Penata (III/c)-Penata Tingkat I (III/d)
<b>Analisis Kepegawaian Keahlian</b>		
1.	Pertama	Penata Muda (III/a)-Penata Muda Tingkat I (III/b)
2.	Muda	Penata (III/c)-Penata Tingkat I (III/d)
3.	Madya	Pembina (IV/a)-Pembina Tingkat I (IV/b)- Pembina Utama Muda (IV/c)

Sumber: Tim Biro Kepegawaian BKN (2003:19).

Dalam rangka mencapai optimalisasi kerja para pejabat fungsional analisis kepegawaian, pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB) menunjuk Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat sebagai instansi pembina jabatan fungsional tersebut. BKN Pusat selaku instansi pembina, memiliki wewenang dan tanggung jawab paling besar dalam mengelola dan membina para pejabat analisis kepegawaian di seluruh Indonesia. Atas dasar pemberian kewenangan untuk menjadi instansi pembina tersebut, maka peneliti memilih BKN Pusat sebagai objek dalam penelitian ini.

Terkait komposisi jabatan fungsional analisis kepegawaian di BKN Pusat dapat dilihat pada Grafik I.1:

**Grafik I.1**  
**Komposisi Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Lingkungan BKN Tahun 2012**

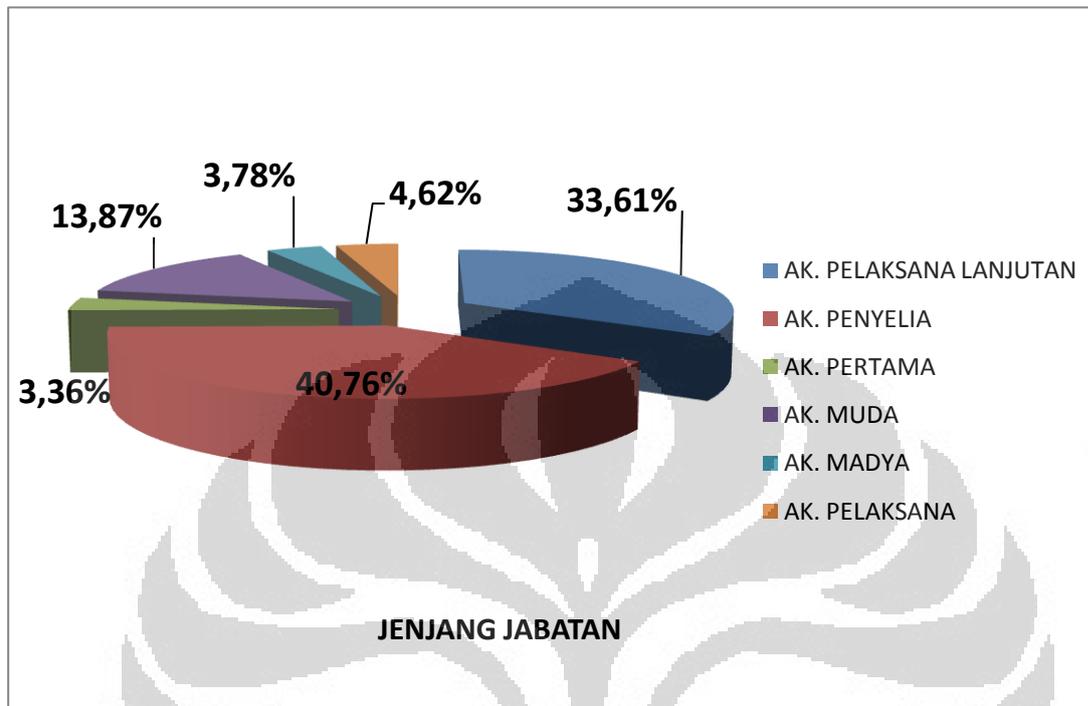


Sumber : Biro Kepegawaian BKN, 2012.

Dari jumlah keseluruhan pejabat analis kepegawaian di BKN Pusat sebanyak 238 orang yang tersebar di 21 unit kerja, persebaran paling banyak berada di Direktorat Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian II, yakni berjumlah 58 orang atau sebesar 24,37%. Disusul oleh Direktorat Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian I yang berjumlah 41 orang atau sebesar 17,23%.

Bila diklasifikasikan berdasarkan jenjang jabatannya, komposisi pejabat fungsional analis kepegawaian di BKN Pusat dapat dilihat pada Grafik I.2:

**Grafik I.2**  
**Komposisi Jenjang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Lingkungan BKN Tahun 2012**



Sumber : Biro Kepegawaian BKN, 2012.

Berdasarkan Grafik I.2 dapat dilihat bahwa jumlah pegawai analis kepegawaian pada BKN Pusat yang menduduki jenjang jabatan analis kepegawaian paling banyak berada pada jenjang Analisis Kepegawaian Penyelia, yaitu berjumlah 97 orang. Sementara, untuk jenjang jabatan yang paling sedikit jumlahnya berada pada Analisis Kepegawaian Pertama, yaitu berjumlah 8 orang.

Penetapan jenjang jabatan analis kepegawaian tersebut berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit. Apabila pejabat analis kepegawaian yang bersangkutan telah memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan untuk mencapai jenjang jabatan di atasnya, maka pejabat tersebut dapat mengajukan kenaikan jabatan tanpa perlu menunggu untuk dipromosikan oleh para pimpinannya.

Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Angka kredit

diberikan berdasarkan penilaian atas prestasi yang telah dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam mengerjakan butir kegiatan yang telah ditentukan. Angka kredit merupakan persyaratan mutlak untuk usulan kenaikan pangkat jabatan fungsional. Penggunaan sistem angka kredit sebagai salah satu persyaratan kenaikan pangkat bagi pejabat fungsional analis kepegawaian diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.

Melalui sistem penilaian prestasi kerja dengan angka kredit, seorang PNS dapat mencapai kenaikan pangkat secara lebih cepat (*fast track*). Berbeda dengan PNS dalam jabatan lainnya yang menggunakan sistem kenaikan pangkat reguler setiap empat tahun sekali, pejabat fungsional dapat naik pangkat dalam kurun waktu dua tahun. Penggunaan sistem penilaian seperti ini dimaksudkan untuk meningkatkan gairah kerja para pejabat fungsional sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing dapat lebih optimal.

Jabatan fungsional analis kepegawaian sebagai jabatan mandiri memungkinkan pegawai yang mendudukinya dapat merencanakan sendiri kariernya. Seorang analis kepegawaian dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat setiap dua tahun sekali dan kenaikan jabatan setiap satu tahun sekali, jika telah memenuhi angka kredit minimal yang telah ditentukan untuk masing-masing jenjang pangkat/jabatan. Kredit yang diajukan didapat dari kegiatan pendidikan, manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, pengembangan profesi, serta kegiatan penunjang tugas analis kepegawaian.

Namun, pemberlakuan sistem angka kredit tersebut membawa konsekuensi kepada para pejabat fungsional, khususnya dalam hal ini analis kepegawaian, untuk menunjukkan prestasi kerjanya melalui pengumpulan angka kredit demi mencapai kenaikan pangkat dan/atau jabatan. Hal ini tentu berbeda dengan sistem kenaikan pangkat pada jabatan nonfungsional yang dapat secara otomatis naik pangkat/golongan setiap empat tahun sekali, dengan ataupun tanpa prestasi yang tinggi.

Kenyataannya, tidak semua pejabat fungsional analis kepegawaian yang lancar kenaikan pangkatnya sehingga baru naik pangkat setelah lewat dari masa empat tahun (melebihi masa kenaikan pangkat reguler). Hal ini sebagaimana pernyataan Angka Soesetijo W. yang disampaikan pada Workshop Penyusunan Angka Kredit Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian yang dilaksanakan pada 12-14 September 2011 oleh Biro Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara Pusat:

“Ya mungkin sebagian dari Bapak/Ibu yang sudah mau pensiun berpikir, buat apa ngumpulin angka kredit susah-susah, *toh* kariernya udah *mentok*, *nggak* dapat naik pangkat/jabatan lagi. Jadi malas mengumpulkan angka kredit, sampe lewat empat tahun belum naik-naik. Ya tapi, jabatan fungsional itu maksimal enam tahun, kalo setelah lima tahun tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk naik pangkat/jabatan, ya dikasih peringatan, kalo sudah lewat masa enam tahun, ya diberhentikan dari jabatan ini. Bapak/Ibu juga harus ingat kalau jabatan ini merupakan tanggung jawab sebagai PNS, jadi ya walau udah mau pensiun, tolong tetap produktif dalam bekerja”. (Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian, 12 September 2011).

Penelusuran mengenai terhambatnya kenaikan pangkat para pejabat analis kepegawaian menarik untuk diteliti. Hal ini dikarenakan kenaikan pangkat mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang bersangkutan dan juga berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Pada pra penelitian diketahui bahwa terdapat hambatan bagi para analis kepegawaian dalam mencapai kenaikan pangkatnya, yaitu adanya ketidaksesuaian antara formasi dengan distribusi (penempatan) pegawai yang menduduki jabatan fungsional analis kepegawaian di BKN Pusat. Selain itu diketahui juga bahwa terdapat sejumlah butir kegiatan dan persyaratan kenaikan pangkat yang tidak sesuai dengan pekerjaan di lapangan. Hambatan lain yang ditemui pada pra penelitian, yaitu personal pegawai, seperti halnya motivasi berprestasi; kreativitas; serta kemandirian kerja para analis kepegawaian yang belum memadai.

## **I.2 Pokok Masalah**

Berdasarkan uraian di atas peneliti terdorong untuk meneliti **faktor-faktor apa saja kah yang menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat?**

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini, yaitu untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat.

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Akademis
  - a) Menambah wacana keilmuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan administrasi kepegawaian negara, khususnya promosi (kenaikan pangkat/jabatan) bagi Pegawai Negeri Sipil.
  - b) Menambah referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti tentang promosi (kenaikan pangkat/jabatan) Pegawai Negeri Sipil.
2. Praktis

Dari segi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi instansi pemerintah, khususnya Badan Kepegawaian Negara dalam hal pembinaan karier para pegawainya.

## **I.5 Batasan Penelitian**

Pembatasan penelitian dilakukan guna mempersempit ruang kajian penelitian. Diharapkan dengan adanya pembatasan, penelitian akan lebih fokus dan menghindari pembahasan yang terlampau luas, namun dangkal. Penelitian ini berlandaskan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Dalam meneliti mengenai Faktor-faktor

Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat, peneliti fokus terhadap faktor penempatan, faktor butir kegiatan, faktor persyaratan pengajuan usul kenaikan pangkat, serta faktor personal (motivasi dan kemandirian kerja) pegawai yang bersangkutan. Sementara, faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian lainnya yang ditemukan di lapangan tidak akan dibahas secara rinci, namun tetap dimasukkan ke dalam hasil penelitian.

## **I.6 Sistematika Penelitian**

Dalam penelitian ini, sistematika penelitian yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, pokok masalah dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian

### **BAB II KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini berisikan tinjauan pustaka dari penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan peneliti sebagai acuan dalam penelitian. Pada bagian ini juga terdapat teori pendukung yang berkaitan dengan masalah penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, lokasi penelitian, proses penelitian, serta keterbatasan penelitian.

### **BAB IV GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian, yaitu Badan Kepegawaian Negara Pusat, Cililitan, Jakarta Timur.

## BAB V FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT KENAIKAN PANGKAT PEJABAT FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT

Bab ini berisikan analisis mengenai faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional analis kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat.

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti menguraikan simpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh.



## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **II.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam melakukan penelitian mengenai Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat, peneliti melakukan peninjauan terhadap sejumlah penelitian yang terkait dengan tema penelitian. Peneliti mengambil tiga penelitian terdahulu, yaitu penelitian Widodo, Maman Permana, serta Haryanto.

Penelitian pertama adalah penelitian Widodo tahun 2004 yang berjudul **“Mengatasi Keterlambatan Kenaikan Pangkat Guru”**. Pokok permasalahan dalam penelitian ini, yaitu sejauh mana motivasi berprestasi guru dan pembinaan kepala sekolah menyebabkan keterlambatan kenaikan pangkat guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam. Hasil penelitian ini, yaitu keterlambatan guru dalam mengajukan kenaikan pangkat disebabkan oleh hilangnya motivasi berprestasi sehingga tidak mampu menghitung dan mengisi Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK). Kelebihan dari penelitian ini, yaitu peneliti menggunakan pendekatan individu dan pendekatan kelompok untuk memperoleh data. Pendekatan individu dilakukan dengan cara wawancara mendalam dengan para guru yang mengalami keterlambatan kenaikan pangkat. Sedangkan, pendekatan kelompok dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dalam rapat kerja yang dilakukan setiap sebulan sekali. Pendekatan kelompok dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan antara permasalahan yang dihadapi individu dengan yang dihadapi kelompok. Kekurangannya, yaitu narasumber yang diwawancarai sedikit, yakni hanya tiga orang yang terdiri atas pihak guru saja, tanpa ada konfirmasi dengan pihak kepala sekolah sehingga dikhawatirkan data yang diperoleh tidak akurat.

Penelitian berikutnya, yaitu penelitian pada tahun 2002 mengenai **“Faktor-faktor Penghambat Pustakawan Departemen Pertanian dalam Memperoleh Angka Kredit”** karya Maman Permana. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pokok

permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu faktor internal dan faktor eksternal apa saja yang menghambat Pustakawan Departemen Pertanian dalam memperoleh angka kredit.

Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu survey dengan kuesioner sebagai instrumennya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang menghambat pustakawan memperoleh angka kredit berturut-turut, yaitu kreativitas terbatas (92,39%), kemampuan melakukan penelitian yang terbatas (90,22%), kemandirian melaksanakan tugas (89,13%), penguasaan keterampilan teknis (81,52%), penguasaan bahasa inggris (78,26%), penguasaan keterampilan komputer (53,26%). Faktor eksternal yang menghambat pustakawan memperoleh angka kredit berturut-turut, yaitu kurang memiliki program kerja individu (91,3%), jumlah tunjangan jabatan terbatas (85,87%), serta penetapan angka kredit untuk tiap butir kegiatan yang terlalu rendah (84,78%).

Kelebihan dari penelitian ini, yaitu menggunakan wawancara sebagai instrumen pendukung untuk memperkuat informasi yang didapat sehingga data penelitian yang diperoleh lebih akurat. Sedangkan kekurangannya, yaitu penentuan faktor-faktor penghambat perolehan angka kredit didasarkan pada fakta lapangan, bukan berangkat dari teori, padahal penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif.

Penelitian terakhir berjudul **“Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka (UT)”** Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Kebijakan Publik Universitas Indonesia Tahun 2003 oleh Haryanto. Pokok permasalahan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu bagaimana kelancaran kenaikan pangkat tenaga pengajar UT, apa yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat tenaga pengajar UT, serta adakah hubungan antara kinerja Tim Penilai Angka Kredit Fakultas dan Tim Penilai Angka Kredit Fakultas Universitas dengan kenaikan pangkat tenaga pengajar UT.

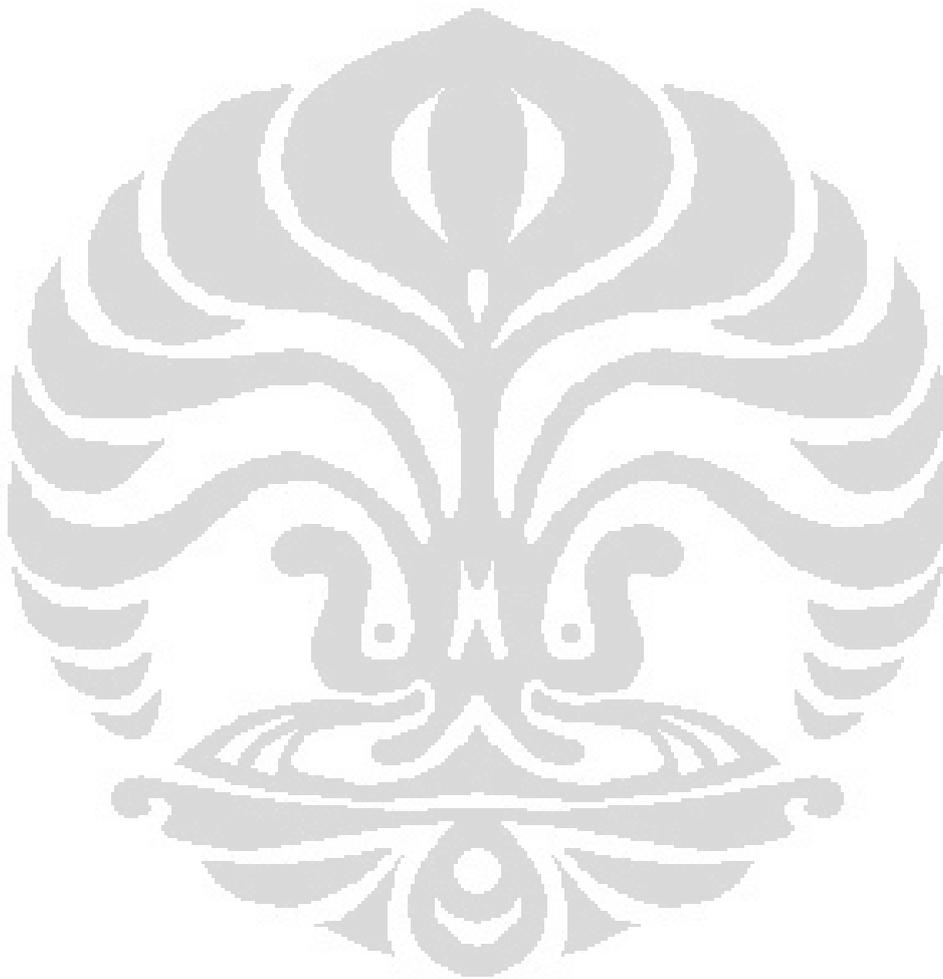
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu wawancara mendalam. Konsep yang digunakan, yaitu konsep karier, konsep kinerja, serta konsep kenaikan pangkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kenaikan pangkat tenaga pengajar UT belum lancar. Faktor eksternal yang mendukung kelancaran kenaikan pangkat tersebut, yaitu aturan dan pimpinan yang mendukung, sarana dan prasarana yang memadai, prosedur dan waktu pemrosesan ditaati. Sedangkan, faktor internal yang mendukung adalah motivasi, perencanaan, sistematika pengarsipan dan monitoring perolehan kum, serta teratur berprestasi dalam penelitian pada beberapa tahun. Hambatan eksternalnya, yaitu jumlah dan sebar tiap unsur tidak mencukupi karena tidak berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari, lingkungan dan teman kerja di luar fakultas yang tidak mendukung. Hambatan internalnya, yaitu pengarsipan bukti kegiatan dan monitoring perolehan kum kurang, serta motivasi diri untuk berkarya ilmiah kurang. Selain itu, ditemukan bahwa hubungan kinerja TPAKF dan TPAK UT cukup baik karena usulan TPAKF segera ditindaklanjuti dan hasilnya segera diberitahukan kepada TPAKF.

Kelebihan dari penelitian ini, yaitu peneliti melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat pengajar UT secara komprehensif, baik dari faktor internal dan eksternal pendukung, serta faktor internal dan eksternal penghambat. Sedangkan kekurangannya, yaitu penggunaan teori yang terlalu banyak, padahal penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Ketiga penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaan terletak pada penelitian Widodo dan penelitian Haryanto, yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam sebagai instrumen pengumpulan data. Selain itu, kedua penelitian tersebut juga membahas mengenai kenaikan pangkat bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional. Perbedaannya, pada penelitian Widodo, faktor utama yang ingin dilihat adalah faktor motivasi berprestasi para guru dalam mengumpulkan angka kredit dan mengisi DUPAK untuk pengajuan kenaikan pangkat. Sedangkan, peneliti fokus terhadap faktor penempatan pegawai, butir kegiatan dan faktor personal pegawai. Pada penelitian Maman Permana, perbedaan terletak pada pendekatan yang digunakan, yaitu pendekatan kuantitatif, berbeda dengan peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan pada penelitian Haryanto, perbedaan terletak pada faktor berpengaruh yang diteliti mencakup faktor yang mendukung serta faktor yang menghambat kelancaran

kenaikan pangkat, sementara peneliti fokus pada faktor yang menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional, khususnya Analisis Kepegawaian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel II.1:



Tabel II.1 Perbandingan antarPenelitian

No	Indikator	Widodo	Maman Permana	Haryanto	Lia Septiana
1	Judul	“Mengatasi Keterlambatan Kenaikan Pangkat Guru ”	“Faktor-faktor Penghambat Pustakawan Departemen Pertanian dalam Memperoleh Angka Kredit”	“Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka ”	“Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat”
2	Tahun	2004	2002	2003	2012
3	Tujuan	Mengetahui sejauh mana motivasi berprestasi guru dan pembinaan kepala sekolah menyebabkan keterlambatan kenaikan pangkat guru	Mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang menghambat Pustakawan Departemen Pertanian dalam memperoleh angka kredit	1. Menganalisis kelancaran kenaikan pangkat tenaga pengajar UT, 2. Menganalisis faktor apa yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat tenaga pengajar UT, serta 3. Menganalisis ada/tidaknya hubungan antara kinerja Tim Penilai Angka Kredit Fakultas dan Tim Penilai Angka Kredit Fakultas Universitas dengan kenaikan pangkat tenaga pengajar UT	Menganalisis faktor-faktor yang menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (Pusat)
4	Pendekatan Penelitian	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif

5	Jenis Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif
6	Teknik Pengumpulan Data	Wawancara mendalam	Survey dan wawancara	Wawancara mendalam, survey dan telaah dokumentasi	Wawancara mendalam dan studi kepustakaan
7	Hasil Penelitian	Keterlambatan guru mengajukan kenaikan pangkat disebabkan oleh hilangnya motivasi berprestasi sehingga tidak mampu menghitung dan mengisi Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK).	<p>1. Faktor internal yang menghambat pustakawan memperoleh angka kredit berturut-turut, yaitu kreativitas terbatas (92,39%), kemampuan melakukan penelitian yang terbatas (90,22%), kemandirian melaksanakan tugas (89,13%), penguasaan keterampilan teknis (81,52%), penguasaan bahasa inggris (78,26%), penguasaan keterampilan komputer (53,26%).</p> <p>2. Faktor eksternal yang menghambat pustakawan memperoleh angka kredit berturut-turut, yaitu kurang memiliki program kerja individu (91,3%), jumlah</p>	<p>1. Proses kenaikan pangkat tenaga pengajar UT belum lancar.</p> <p>2. Faktor eksternal yang mendukung kelancaran kenaikan pangkat, yaitu aturan dan pimpinan yang mendukung, sarana dan prasarana yang memadai, prosedur dan waktu pemrosesan ditaati. Sedangkan, faktor internal yang mendukung adalah motivasi, perencanaan, sistematika pengarsipan dan monitoring perolehan KUM, serta teratur berprestasi dalam penelitian pada beberapa tahun. Hambatan eksternalnya, yaitu jumlah dan sebara tiap unsur tidak mencukupi karena tidak</p>	Faktor yang menghambat kenaikan pangkat pejabat analis kepegawaian di BKN, yaitu penempatan yang tidak sesuai dengan formasi; motivasi dan kompetensi pegawai yang kurang memadai; preferensi para pimpinan unit kerja; serta persyaratan pengusulan kenaikan pangkat yang tidak didukung oleh organisasi.

			<p>tunjangan jabatan terbatas (85,87%), serta penetapan angka kredit untuk tiap butir kegiatan yang terlalu rendah (84,78%).</p>	<p>berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari, lingkungan dan teman kerja di luar fakultas yang tidak mendukung. Hambatan internalnya, yaitu pengarsipan bukti kegiatan dan monitoring perolehan kum kurang, serta motivasi diri untuk berkarya ilmiah kurang.</p> <p>3. Hubungan kinerja TPAKF dan TPAK UT cukup baik karena usulan TPAKF segera ditindaklanjuti dan hasilnya segera diberitahukan kepada TPAKF.</p>	
--	--	--	--	---	--

8	Kelebihan dan Kekurangan Penelitian	<p>a. Kelebihan: peneliti menggunakan pendekatan individu dan pendekatan kelompok untuk memperoleh data. Pendekatan individu dilakukan dengan cara wawancara mendalam dengan para guru yang mengalami keterlambatan kenaikan pangkat. Sedangkan, pendekatan kelompok dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dalam rapat kerja yang dilakukan setiap sebulan sekali.</p> <p>b. Kekurangan: narasumber yang diwawancarai sedikit, yakni hanya tiga orang yang terdiri atas pihak guru saja, tanpa ada konfirmasi dengan pihak kepala sekolah.</p>	<p>a. Kelebihan: Menggunakan wawancara sebagai instrumen pendukung untuk memperkuat informasi yang didapat sehingga data penelitian yang diperoleh lebih akurat.</p> <p>b. Kekurangan: penentuan faktor-faktor penghambat perolehan angka kredit didasarkan pada fakta lapangan, bukan berangkat dari teori, padahal penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif</p>	<p>a. Kelebihan: Peneliti melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat pengajar UT secara komprehensif, baik dari faktor internal dan eksternal pendukung, serta faktor internal dan eksternal penghambat.</p> <p>b. Kekurangan: Penggunaan teori yang terlalu banyak padahal penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.</p>	<p>_____</p>
---	-------------------------------------	--	--	--	--------------

Sumber: Olahan Peneliti, 2012

## II.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir peneliti dibentuk oleh beberapa konsep, diantaranya adalah konsep mengenai manajemen sumber daya manusia untuk sektor publik dan konsep promosi jabatan. Berikut penjelasan mengenai konsep-konsep tersebut.

### II.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia sangat penting artinya bagi kelangsungan organisasi. Hal ini dikarenakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada alat kerja, uang dan lingkungan kerja saja, melainkan juga menyangkut pegawai (sumber daya manusia) yang mengelola organisasi (Rivai, 2011:1).

Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai merupakan aset utama organisasi sehingga harus dipelihara dengan baik. Di samping itu, sumber daya manusia (SDM) dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi (Rivai, 2011:2). Oleh karena itu, SDM perlu dikelola secara tepat dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM yang ada dengan kebutuhan organisasi (Rivai, 2011:6). Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar (Mangkunegara, 2005:1).

Manajemen sumber daya manusia atau *Human Resource Managements* atau disebut juga manajemen personalia merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan serentetan panjang prosedur dan teknik yang digunakan oleh manajemen organisasi untuk memroses dan menganalisis kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di bawah kondisi perubahan dan mencakup kebijakan pengembangan pegawai sesuai dengan efektivitas jangka panjang dari organisasi itu (Westerman dan Donoghue, 1994:15).

Flippo (1990:5) mendefinisikan manajemen personalia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia juga berarti proses mendayagunakan manusia

sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2001:42). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia melalui serangkaian kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi hingga pemberhentian untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Manajemen sumber daya manusia dalam pembangunan bukan saja aktif, melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif, artinya bukan karena dipaksa. Manajemen sumber daya manusia dalam pembangunan dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu (Fathoni, 2006:13):

1. Manajemen sumber daya manusia aparatur, mempunyai posisi yang sangat penting karena para aparatur melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun pengevaluasi pembangunan. Aparatur harus memiliki kriteria: bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas selalu memperhitungkan efektivitas dan efisiensi kerja. Hal ini sangat diperlukan mengingat tanpa adanya manajemen sumber daya manusia aparatur, pembangunan di suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik
2. Manajemen sumber daya manusia masyarakat, juga memegang posisi yang sangat penting karena tanpa partisipasi mereka, pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah tidak akan membawa hasil yang baik. Hal ini dikarenakan setiap pembangunan yang dilakukan oleh suatu pemerintah pada dasarnya ditujukan untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya.

Manajemen sumber daya manusia pada sektor publik mengungkap manusia sebagai sumber daya manusia seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Manajemen sumber daya manusia sektor publik merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia yang dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi nonfisik di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh

organisasi. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai. Potensi nonfisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, *human relation* (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:9-10).

Lebih lanjut Moekijat (1999:15) memaparkan bahwa manajemen kepegawaian publik itu berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian dalam suatu organisasi dan pegawai-pegawai dipandang individu-individu bukan sekelompok orang. Fungsi administrasi kepegawaian adalah keseluruhan dari urusan yang berhubungan dengan sumber-sumber manusia dari organisasi. Menurut Donald E.Klinger dan John Nalbandian fungsi dan tugas utama manajemen kepegawaian negara, terdiri atas *procurement*, *allocation*, *development*, *sanction*, serta *control and adaptation*. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel II.2 berikut ini:

**Tabel II.2 Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara**

<b>Fungsi</b>	<b>Tugas-tugas</b>
<i>Procurement</i>	Mengiklankan, merekrut, menyeleksi pegawai
<i>Allocation</i>	Membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, transfer, dan memisahkan.
<i>Development</i>	Melatih, menilai, dan memotivasi
<i>Sanction</i>	Disiplin, negosiasi, dan berdiskusi dengan pegawai dan hubungan-hubungan pegawai, memberikan keluhan dan mempertimbangkan prosedur.
<i>Control and Adaptation</i>	Mendesain sistem manajemen personalia, menetapkan peranan dari departemen personalia dan hubungan-hubungannya dengan staf fiskal dan manajemen, menjaga informasi dan sistem-sistem <i>forecasting</i> yang relevan dengan fungsi-fungsi <i>procurement</i> , <i>allocation</i> , <i>development</i> , dan <i>sanction</i> .

Sumber : Klingner dan Nalbandian (dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2003:28).

Perbedaan manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan sektor swasta terletak pada sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:42). Dalam sektor publik penggunaan kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai sangat lemah. Tidak adanya suatu ketentuan yang kuat dalam pemutusan hubungan kerja. Berbeda dengan swasta baik dalam pengangkatan, maupun pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang menekan pegawai.

Dalam organisasi pemerintah ditemukan lembaga-lembaga pemerintah dan disertai dengan jabatan-jabatan pemerintahan, didukung oleh infrastruktur jabatan-jabatan negeri dan jabatan lain yang mewadahi sumber daya manusia pemerintahan (Zainun, 2004:18). Manajemen sumber daya manusia pada sektor publik lebih membutuhkan perhatian mengingat jumlah sumber daya manusia di dalamnya yang besar dengan beraneka jenis jabatan dan kondisi kerja serta mempunyai masa pengabdian yang cukup panjang dari mulai masuk hingga pensiun (Zainun, 2004:21). Pada proses penyusunan dan penetapan kebijakan sumber daya manusia ditentukan oleh lokasi kewenangan dalam arti instansi atau pejabat berwenang (Zainun, 2004:28). Selain itu, dalam hal perencanaan dan penyusunan program sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah ataupun instansi yang merupakan bagian dari pemerintah, dipengaruhi oleh skala prioritas (Zainun, 2004:34).

### **II.2.2 Konsep Promosi Jabatan**

Dalam meneliti mengenai Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat, diperlukan pemahaman mengenai makna pangkat/jabatan. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, sedangkan jabatan adalah kedudukan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka susunan satuan organisasi. Dalam rangka pelaksanaan sistem karier dan sistem prestasi kerja maka harus ada pengkaitan yang erat antara kepangkatan dan jabatan, sesuai ketentuan kepegawaian yang berlaku (Musaneff,

1983:47). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk sektor publik, konsep pangkat/jabatan dapat disetarakan dengan konsep promosi jabatan.

### II.2.2.1 Definisi Promosi Jabatan

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Sifat dasar manusia pada umumnya ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan). Promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, melainkan juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan suatu kebijakan di dalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi. Promosi mempunyai arti yang penting bagi organisasi, sebab dengan adanya promosi berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin (Nitisemito, 2002:134).

Ada berbagai pendapat mengenai definisi promosi. Werther dan Davis (1996:261) mendefinisikan promosi sebagai berikut:

*“A promotion occurs when an employee is moved from one job to another job that is higher in pay, responsibility, organization level”*

(promosi terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan lain yang lebih tinggi dalam hal imbalan, tanggung jawab, serta tingkatannya dalam organisasi).

Di sisi lain Flippo (1990:108) berpendapat bahwa:

*“A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job his accompanied by increased pay and privileges, but not always”*

(Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian).

Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama. Di sisi lain Saydam (2005:550) mendefinisikan promosi sebagai perubahan pekerjaan atau

status /jabatan pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Manullang (2001:107) berpendapat bahwa promosi sama halnya dengan kenaikan jabatan, yaitu menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Promosi memiliki kemiripan dengan mutasi. Promosi dan mutasi keduanya merupakan kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan yang lain. Meskipun demikian, promosi dan mutasi harus dibedakan. Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan yang lain yang lebih tinggi (Nitisemito, 2002:134). Sedangkan, mutasi adalah proses pemindahan tersebut, bukan pada jabatan yang lebih tinggi, melainkan pada jabatan yang sederajat. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dibandingkan jabatan yang diduduki sebelumnya. Selain itu, umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas lainnya. Namun, promosi sebenarnya merupakan bukti pengakuan prestasi seorang pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah proses pemindahan pegawai dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab yang semakin besar bagi pegawai yang bersangkutan dan biasanya diikuti oleh penambahan kompensasi serta fasilitas lainnya yang sesuai dengan jabatan baru tersebut.

Promosi memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil atau prestasi kerja pegawai. Promosi memiliki arti yang penting bagi organisasi karena dengan adanya promosi berarti kestabilan organisasi akan lebih terjamin. Setiap pegawai pasti mengharapkan adanya peningkatan dalam kariernya. Salah satu cara agar seorang pegawai dapat meningkatkan kariernya yaitu melalui jenjang promosi yang ada di organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Jenjang promosi dapat menambah semangat dan gairah pegawai di dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja dengan penuh motivasi untuk mendapatkan promosi dalam kariernya. Jika seorang pegawai memperoleh promosi, maka jabatan dan kompensasi yang akan diterima secara

otomatis juga akan meningkat. Hal ini akan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang lebih dari yang sebelumnya.

Adapun hal-hal yang dapat dikategorikan sebagai *advancement* hanyalah perubahan aktual atas tingkat atau posisi/jabatan seseorang dalam organisasi. Apabila seseorang dipindahkan ke bagian lain tanpa adanya perubahan tingkat jabatan tetapi dengan penambahan tanggung jawab maka keadaan tersebut dikategorikan sebagai bertambahnya tanggung jawab tidak didefinisikan sebagai *advancement*. Setiap organisasi memiliki kebijakan tertentu sebagai persyaratan penetapan kenaikan jabatan pegawainya, pada umumnya organisasi mempertimbangkan aspek-aspek seperti pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, prestasi kerja, inisiatif dan kreatifitas yang dimiliki oleh pegawai.

#### **II.2.2.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Promosi seringkali digunakan untuk memotivasi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang menginginkan promosi jabatan secara otomatis akan berusaha untuk meningkatkan pekerjaannya karena dengan kenaikan jabatan juga akan menguntungkan pegawai tersebut. Setiap pegawai mengharapkan adanya promosi dalam pekerjaan karena dipandang sebagai hasil dari keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan dan atas hasil sudah menunjukkan prestasi kerja yang baik selama menjalankan pekerjaan sebelumnya. Alasan lain mengapa organisasi perlu melaksanakan promosi, yaitu:

- a. Mempertinggi semangat kerja  
bilamana promosi direalisasikan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka hal ini akan merangsang pegawai tersebut untuk meningkatkan semangat kerjanya.
- b. Menjamin stabilitas pegawai  
salah satu hal yang mempengaruhi stabilitas pegawai adalah direalisasikannya promosi bagi para pegawai secara tepat waktu dan objektif.
- c. Meningkatkan prestasi kerja pegawai  
pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi yang memadai harus dikembangkan, salah satunya dengan cara menugaskannya untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar melalui promosi. Hal ini

diharapkan dapat mengasah dan mengembangkan kemampuan, keterampilan, serta prestasi pegawai tersebut.

Siswanto (2002:262) berpendapat bahwa organisasi melaksanakan promosi dengan harapan:

1. Meningkatkan moral kerja

Meskipun yang berpengaruh terhadap meningkatnya semangat dan kegairahan kerja tidak hanya promosi, tetapi promosi merupakan salah satu faktor dominan yang dapat dilakukan demi terwujudnya tujuan tersebut.

2. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan kondisi ketaatan dan keteraturan terhadap kebijakan dan pedoman normatif yang telah digariskan manajemen yang memiliki wewenang. Salah satu kegiatan promosi diperuntukkan untuk menjamin kondisi tersebut. Dengan adanya disiplin kerja pegawai yang tinggi diharapkan pegawai mampu memberikan kemampuan terbaiknya.

3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan

Terciptanya iklim yang menggairahkan pada diri pegawai merupakan salah satu harapan setiap individu yang terlibat di dalam organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, hal yang dapat dilakukan adalah melaksanakan promosi bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

4. Meningkatkan produktivitas kerja

Dengan menduduki pekerjaan/jabatan tertentu yang lebih tinggi, diharapkan pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Fathoni (2006:136) terdapat beberapa tujuan dari diadakannya promosi. Adapun tujuan-tujuan promosi tersebut antara lain:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

3. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
5. Promosi akan memperbaiki status pegawai dan pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.

Dengan demikian, promosi bermanfaat bagi organisasi maupun bagi pegawai. Melalui promosi, organisasi akan mendapatkan pegawai baru dalam suatu jabatan tertentu yang dikarenakan beberapa hal, seperti berhentinya seorang pegawai. Sementara bagi pegawai, promosi merupakan bentuk pengakuan dari organisasi atas kinerjanya selama ini. Hal ini akan memicu motivasi pegawai tersebut untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Senada dengan pendapat di atas, Hasibuan (2000:127) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah tujuan diselenggarakannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi.
3. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
4. Merangsang peningkatan semangat kerja serta kepuasan pribadi pegawai sehingga produktivitas kerjanya meningkat
5. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai.

### II.2.2.3 Azas Promosi Jabatan

Untuk mencapai tujuan promosi tersebut, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan azas-azas promosi jabatan yang terdiri atas (Hasibuan, 2000:108):

1. *Kepercayaan*, promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Pegawai baru akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan tersebut.
2. *Keadilan*, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih.
3. *Formasi*, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan pegawai itu.

Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan yang mengandung hal-hal berikut :

- a. Ke arah mana suatu jabatan akan maju
- b. Sampai di mana kah jenjang akhir suatu jabatan yang dapat dicapai
- c. Kriteria apa dan/atau persyaratan yang bagaimana diperlukan untuk promosi jabatan tersebut.
- d. Pemahaman tentang jalur promosi, dasar-dasar untuk promosi, kecakapan kerja dan senioritas dan sebagainya, yang relevan dengan maksud dan tujuan promosi jabatan.

### II.2.2.4 Dasar-Dasar Promosi

Hasibuan (2001: 109) mengungkapkan bahwa dasar promosi jabatan adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengalaman

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Kelebihan dari dasar promosi ini adalah

penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan sesuatu hal yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai lebih betah bekerja dengan harapan suatu waktu akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

## 2. Kecakapan

Kecakapan yaitu seseorang dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan tersebut meliputi:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
- c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

## 3. Kombinasi antara pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, hasil ujian kenaikan golongan.

Di sisi lain Nitisemito (2002) berpendapat bahwa dasar-dasar promosi, yaitu:

### 1. Kecakapan kerja (*Sistem Merit*)

Dengan dasar pertimbangan ini, maka pegawai yang memiliki kecakapan kerja yang dapat terus mengembangkan kariernya, sementara mereka yang berprestasi di bawah standar akan tersisihkan. Jadi sistem ini hanya berdasarkan kecakapan kerja seseorang yang menyebabkan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan sehingga hasilnya pun akan lebih objektif.

### 2. Sistem Senioritas

Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasi baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan. Sistem ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan instansi kepada pegawai

### 3. Nepotisme (*Sistem Spoil*)

Yang dijadikan landasan untuk melakukan promosi adalah hubungan keluarga kenalan atau koneksi, biasanya dalam instansi memiliki keluarga sehingga fungsional dipegang oleh mereka yang mempunyai hubungan keluarga.

#### II.2.2.5 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam promosi jabatan terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mendapatkan pegawai yang tepat dengan beberapa pertimbangan untuk menempati suatu jabatan tertentu. Syarat dibutuhkan untuk menjadi pertimbangan dalam melaksanakan promosi jabatan. Persyaratan promosi untuk setiap organisasi tidak selalu sama tergantung pada organisasi masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya adalah (Fathoni, 2006:121):

##### 1. Kejujuran

Pegawai itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai perkataan dengan perbuatannya. dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan ribadinya.

##### 2. Disiplin

Pegawai harus berdisiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan disiplin ini, memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

##### 3. Prestasi Kerja

Pegawai ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas amupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

##### 4. Kerja sama

Pegawai itu dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

#### 5. Kecakapan

Pegawai itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya

#### 6. Loyalitas

Pegawai itu loyalitas dalam membela organisasi atau korps dari tindakan yang merugikan organisasi atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap organisasi atau korpsnya.

#### 7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasinya.

#### 8. Komunikatif

Pegawai dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan amupun bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

#### 9. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

Sedangkan, Nitisemito berpendapat bahwa terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan persyaratan umum dalam promosi jabatan (Nitisetimoto, 1998: 135-136), yaitu:

##### 1. Pengalaman/Senioritas

Melalui pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih baik dibandingkan dengan pegawai lain.

##### 2. Tingkat pendidikan

Dengan tingkat pendidikan yang semakin tinggi diharapkan pekerjaan akan dilakukan dengan lebih professional

##### 3. Loyalitas

Pengabdian seorang pegawai dalam seringkali digunakan sebagai salah satu syarat promosi.

#### 4. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat penting untuk promosi suatu jabatan. Hal ini dikarenakan dengan kejujuran pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan alurnya.

#### 5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan syarat utama promosi karena setiap jabatan menuntut adanya tanggung jawab.

#### 6. Prestasi Kerja (Kinerja)

Hasil penilaian atas prestasi kerja juga dapat dijadikan acuan dalam promosi jabatan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja akan terlihat tingkat prestasi masing-masing pegawai.

#### 7. Inisiatif dan kreativitas

Dengan dua hal tersebut dapat menentukan sukses tidaknya seseorang dalam menduduki jabatan tersebut.

### II.2.3 Kenaikan Pangkat

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan pangkat sebagai kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS berdasarkan jabatan dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Sedangkan, yang dimaksud dengan kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan kepada PNS atas dasar prestasi kerja dan pengabdian terhadap negara. Periode kenaikan pangkat ini diadakan dua kali dalam setahun, yaitu setiap tanggal 1 April dan 1 Oktober. Kenaikan pangkat bagi PNS terdiri atas tiga jenis, yaitu:

#### 1. Kenaikan Pangkat Reguler

Kenaikan pangkat reguler adalah penghargaan yang diberikan kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terkait pada jabatan:

- a. Minimal telah 4 tahun dalam pangkat terakhir;
- b. Setiap unsur penilaian DP3 minimal bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Kenaikan pangkat ini diberikan kepada PNS yang:

- a) Tidak menduduki jabatan struktural ataupun jabatan fungsional
- b) Melaksanakan tugas belajar;

- c) Dipekerjakan/diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah dipersamakan eselonnya
- d) Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya

## 2. Kenaikan Pangkat Pilihan

Kenaikan pangkat pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerjanya yang tinggi:

- a. Minimal telah 2 tahun dalam pangkat terakhirnya;
- b. Setiap unsur penilaian DP3 minimal bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Kenaikan pangkat ini diberikan kepada PNS yang :

- a) Menduduki jabatan struktural ataupun jabatan fungsional tertentu;
- b) Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Kepres
- c) Menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baik;
- d) Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- e) Diangkat menjadi pejabat negara;
- f) Memperoleh ijazah atau STTB;
- g) Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu;
- h) Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar
- i) Dipekerjakan/diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

## 3. Kenaikan Pangkat Anumerta

Kenaikan pangkat anumerta diberikan kepada PNS yang dinyatakan tewas (meninggal dalam menjalankan tugas kedinasan). Kenaikan pangkat anumerta mulai berlaku mulai tanggal PNS yang bersangkutan tewas dengan dinaikkan pangkatnya satu tingkat lebih tinggi.

## 4. Kenaikan Pangkat Pengabdian

Kenaikan pangkat pengabdian diberikan kepada PNS yang diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena mencapai batas usia pensiun (BUP) dengan syarat:

- a. Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 30 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya 1 bulan dalam pangkat terakhir;
- b. Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 20 tahun terus menerus dan sekurang-kurangnya 2 tahun dalam pangkat terakhir;
- c. Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 10 tahun terus menerus dan minimal 4 tahun dalam pangkat terakhir;
- d. Setiap unsur penilaian DP3 minimal bernilai baik dalam satu tahun terakhir;
- e. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin berat.

Daftar Pangkat/Golongan/Ruang bagi PNS adalah sebagai berikut:

- a. Pangkat Juru Muda : Gol/ Ruang I/a ;
- b. Pangkat Juru Muda Tingkat I : Gol/ Ruang I/b ;
- c. Pangkat Juru : Gol/ Ruang I/c ;
- d. Pangkat Juru Tingkat I : Gol/ Ruang I/d ;
- e. Pangkat Pengatur Muda : Gol/ Ruang II/a ;
- f. Pangkat Pengatur Muda Tingkat I : Gol/ Ruang II/b ;
- g. Pangkat Pengatur : Gol/ Ruang II/c ;
- h. Pangkat Pengatur Tingkat I : Gol/ Ruang II/d ;
- i. Pangkat Penata Muda : Gol/ Ruang III/a ;
- j. Pangkat Penata Muda Tingkat I : Gol/ Ruang III/b ;

Adapun kenaikan pangkat bagi para PNS yang menduduki jabatan fungsional tertentu, seperti halnya jabatan fungsional Analis Kepegawaian merupakan kenaikan pangkat pilihan. PNS yang menduduki jabatan ini dapat dinaikkan pangkatnya satu tingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah dua tahun dalam pangkat terakhir
- b. Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan
- c. Setiap unsur DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir

### II.2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Menurut Ilham (2010:7) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan kenaikan pangkat, yaitu kompetensi pegawai; sistem prosedur; serta kebijakan pimpinan.

#### 1. Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi pegawai pada Penjelasan atas Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada Bagian Pertama Umum) Nomor 1 (satu) adalah sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini maksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat.

Kompetensi pegawai untuk berkomunikasi efektif dengan para pelanggannya adalah cukup penting sehingga keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu juga sebaliknya kekurangan atau tidak adanya komunikasi dapat membuat kemacetan atau berantakan. Oleh karena itu pegawai dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan komunikasi mereka sehingga akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerjanya. Kerjasama kelompok merupakan sebuah group yang terdiri dari atas kelompok orang untuk berkumpul untuk menggabungkan kemampuan dan keterampilan mereka dan bersama-sama mencapai untuk mencapai tujuan.

## 2. Sistem Prosedur

Dalam melihat sistem prosedur sebagai faktor yang dapat menjelaskan efektivitas pengelolaan kenaikan pangkat, maka terlebih dahulu dapat dipahami bahwa organisasi tidak semata-mata merupakan perwujudan susunan organisasi, melainkan lebih banyak pada pengaturan dan mekanisme kerjanya yang harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai. Hal ini dikarenakan dengan mekanisme dan struktur maka organisasi memungkinkan sesuatu menjalankan aktivitasnya dengan hasil yang baik secara bersama-sama. Mengingat organisasi merupakan suatu mekanisme, maka perlu adanya sarana pendukung yang berfungsi memperlancar mekanisme itu, yaitu sistem dan prosedur.

Penjelasan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Pertama (Umum) adalah Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap Negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian. Karena kenaikan pangkat merupakan penghargaan dan setiap penghargaan baru mempunyai nilai apabilakenaikan pangkat tersebut diberikan tepat pada orang dan tepat pada waktunya. Berhubung dengan itu, maka setiap atasan berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya untuk dapat diberikan tepat pada waktunya. Dalam Peraturan Pemerintah ini diatur tentang ketentuan mengenai sistem, masa, jenis, dan syarat kenaikan pangkat, dengan maksud agar dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat PNS berdasarkan norma, standar, dan prosedur yang sama pada semua instansi.

## 3. Kebijakan Pimpinan

Dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan hasil revisi Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 15 Ayat 1 Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Dalam undang-undang ini juga menuntut aparatur seharusnya merupakan motivator, dinamisator dan stabilisator

dalam kelangsungan dan kesinambungan sistem pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil selaku aparatur pemerintah dituntut untuk berperan dalam pencapaian program-program pembangunan, yakni mewujudkan masyarakat madani, yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi.

Untuk mengimplementasikan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia aparatur, maka pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Nomor 81 Tahun 1993) menjelaskan; aparatur pemerintah diharapkan mampu memantapkan pelayanan dengan melakukan perubahan proses pelayanan, sehingga bersifat lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*), lebih sederhana (*similar*) dan lebih murah (*cheaper*). Kebijakan ini dimaksud untuk mendukung terwujudnya strategi pelayanan prima, yang meliputi : (1) organisasi pemerintah harus selalu mengadakan perbaikan pada proses sehingga meningkatkan pelayanan dan memberi kepuasan pemakai jasa pemerintah, (2) dalam organisasi pemerintahan harus terdapat delegasi wewenang yang jelas, (3) dalam pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan Standard Operating Prosedur (SOP), (4) dalam organisasi pemerintahan harus ada suatu *benchmarking*, (5) harus dilakukan audit internal secara berkesinambungan, baik audit manajemen maupun audit keuangan.

#### **II.2.4 Hipotesis Awal**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah. Hipotesis dalam penelitian kualitatif memiliki keterikatan yang sangat longgar dengan hasil analisis data di lapangan. Data lapangan dalam penelitian kualitatif tidak berperan sebagai alat untuk menguji hipotesis, tetapi hanya sebagai ancar-ancar untuk memulai penelitian (Irawan, 2000:15). Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya faktor penempatan pegawai, faktor butir kegiatan, serta faktor kemampuan personal pegawai yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat pejabat analis kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian merupakan cara peneliti melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang didasari oleh asumsi dasar dari ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2005:18). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dengan cara deskripsi dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007:7).

Neuman (2006:88) berpendapat bahwa pendekatan kualitatif adalah analisis sistematis tentang fenomena sosial melalui pengamatan mendetail atas masyarakat dalam kondisi alaminya dengan tujuan memahami dan menginterpretasi bagaimana masyarakat menciptakan dan menjaga lingkungan sosial mereka. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2008:1). Pendekatan ini dipilih peneliti untuk mencapai pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai gejala sosial dengan melihat fakta-fakta alamiah yang terjadi di lapangan dengan menggunakan alur berpikir induktif (pola khusus ke umum).

#### **III.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian merupakan sebuah upaya untuk mengklasifikasi penelitian yang sudah ada yang bertujuan untuk memudahkan peneliti (Prasetyo dan Jannah, 2005:37). Prasetyo dan Jannah (2005:38) mengategorikan jenis penelitian berdasar empat klasifikasi yaitu berdasarkan tujuan penelitian, berdasarkan manfaat penelitian, berdasarkan dimensi waktu, dan berdasarkan teknik pengumpulan data.

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif. Hal ini dikarenakan penelitian ini berusaha untuk menggambarkan fenomena atau gejala yang dalam hal ini fenomena mengenai faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat pilihan pejabat fungsional analis kepegawaian. Selain itu, penelitian ini dilakukan tanpa adanya campur tangan peneliti terhadap objek penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Kountur (2004:105) bahwa penelitian deskriptif memberikan gambaran lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena yang diteliti tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti.

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini dikategorikan penelitian murni. Penelitian murni memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang dapat dijadikan sumber metode, teori dan gagasan yang dapat diaplikasikan pada penelitian selanjutnya (Prasetyo dan Jannah, 2005:38). Hal ini karena peneliti memiliki kebebasan untuk menentukan permasalahan apa yang akan diteliti dengan rancangan penelitian yang dibuat oleh peneliti sendiri. Selain itu, hasil penelitian lebih difokuskan pada pemenuhan kebutuhan intelektual dan bukan kepada usaha untuk menyelesaikan masalah yang ada, serta tidak terikat dengan tuntutan pihak manapun sebagai pemberi sponsor.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* hanya digunakan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk perbandingan (Prasetyo dan Jannah, 2005:45). Penelitian ini dilakukan dalam satu waktu tertentu, yaitu pada April-Juni 2012.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Di dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumen sebagai instrumen pengumpulan data. Pedoman wawancara ini dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan (Prasetyo dan Jannah, 2005:49-50). Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apa saja faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat pilihan para analis kepegawaian yang berada pada BKN Pusat. Untuk itu, peneliti menggunakan wawancara mendalam agar data yang diperoleh lebih detail dan mampu menjelaskan permasalahan yang diangkat peneliti.

### III.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan untuk menentukan relevan tidaknya penelitian dengan permasalahan yang ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data kualitatif, yang terdiri atas studi kepustakaan dan penelitian lapangan sebagai berikut:

#### III.3.1 Studi Kepustakaan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan studi kepustakaan untuk memperoleh data sekunder. Studi kepustakaan dilakukan peneliti dengan membaca sejumlah bahan bacaan yang terkait dengan penelitian yang diperoleh melalui buku, jurnal, dokumen, media massa, serta media elektronik.

#### III.3.2 Wawancara Mendalam

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap permasalahan yang diteliti. Melalui wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) karena pedoman wawancara yang digunakan peneliti hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2005:234). Selain itu, wawancara tersebut bersifat terbuka (*open interview*) karena jawaban yang dikehendaki peneliti tidak terbatas. Wawancara mendalam akan dilakukan kepada narasumber yang dianggap potensial sebagai sumber informasi. Adapun pihak-pihak yang akan menjadi narasumber dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Kepala Subdirektorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian, Direktorat Pembinaan Jabatan Analis kepegawaian BKN Pusat. Informasi yang diperlukan dari narasumber ini meliputi peraturan-peraturan yang menjadi acuan penyelenggaraan jabatan fungsional analis kepegawaian, kegiatan pembinaan yang telah dilaksanakan, serta penyusunan butir kegiatan analis kepegawaian beserta besaran angka kreditnya.
- b. Kepala Bidang Diklat Kedepujian SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Informasi yang

- ingin digali dari narasumber ini, yaitu terkait penyusunan butir kegiatan analisis kepegawaian beserta besaran angka kreditnya.
- c. Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, Biro Kepegawaian BKN Pusat. Informasi yang diperlukan meliputi program pembinaan dan pengembangan analisis kepegawaian yang telah dilaksanakan, penyusunan formasi pegawai, serta kebijakan penempatan pegawai analisis kepegawaian.
  - d. Kepala Subbagian Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis kepegawaian, Bagian Pengembangan Pegawai, Biro Kepegawaian BKN Pusat. Informasi yang ingin digali dari narasumber ini, yaitu terkait proses penilaian dan penetapan angka kredit dan mekanisme pengajuan usulan kenaikan pangkat.
  - e. Perwakilan dari Analisis Kepegawaian BKN Pusat yang mengalami keterlambatan kenaikan pangkat (lebih dari empat tahun) dan Analisis Kepegawaian yang mencapai kenaikan pangkat kurang dari empat tahun. Informasi yang ingin digali dari narasumber ini, yaitu terkait hambatan dalam pengumpulan angka kredit, faktor yang menghambat pengajuan usulan kenaikan pangkat, serta program pembinaan yang telah didapatkan dari BKN.

#### **III.4 Metode Analisis Data**

Dalam metode kualitatif, perolehan data biasanya melalui wawancara. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan pertama-tama membaca kembali keseluruhan teks yang ada sambil meringkas dan menghilangkan duplikasi-duplikasi. dilanjutkan dengan peng-kode-an (*coding*) atau klasifikasi. Hasil koding tersebut berupa pola-pola umum atau tema-tema. Menurut Miles dan Huberman (2007:16) analisis data kualitatif terdiri atas tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

##### **a. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan selama penelitian berlangsung, setelah peneliti di lapangan, sampai laporan tersusun.

Reduksi data merupakan bagian dari analisis data dengan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak

diperlukan, dan mengorganisasi data sehingga kesimpulan final dapat diambil dan diverifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasi dengan berbagai cara; seleksi, ringkasan, penggolongan, dan bahkan ke dalam angka-angka.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan alur kedua dalam kegiatan analisis data. Data dan informasi yang sudah diperoleh di lapangan dimasukkan ke dalam suatu matriks. Penyajian data dapat meliputi berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

c. Verifikasi dan Kesimpulan

Ketika matriks terisi, maka kesimpulan awal dapat dilakukan. Sekumpulan informasi yang tersusun memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

### III.5 Lokasi Penelitian

Peneliti memilih lokasi penelitian di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis kepegawaian dan Angka Kreditnya, instansi yang ditunjuk untuk menjadi instansi pembina bagi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian adalah Badan Kepegawaian Negara. Selaku instansi pembina, maka pelaksanaan tugas dan fungsi BKN perlu dikaji.
- b. Badan Kepegawaian Negara merupakan lembaga pemerintah nondepartemen yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden serta mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian dalam lingkup nasional. Sebagai instansi pusat yang mengelola kepegawaian secara nasional, maka perlu dikaji bagaimana pelaksanaan fungsi tersebut karena hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas PNS di Indonesia secara keseluruhan.

- c. Jumlah pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional Analisis kepegawaian terbesar salah satunya berada di BKN Pusat.

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang optimal, dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada lokasi berikut ini:

1. Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian, lokasi ini dipakai peneliti untuk mendapatkan data mengenai perumusan kebijakan pelaksanaan dan pengembangan jabatan fungsional analisis kepegawaian.
2. Biro Kepegawaian, lokasi ini dipakai peneliti untuk mendapatkan data mengenai prosedur penilaian angka kredit, prosedur pengajuan usulan kenaikan pangkat serta faktor-faktor yang menghambat kelancaran proses kenaikan pangkat tersebut.

### III.6 Proses Penelitian

Menurut Irawan (2000:20) proses penelitian kualitatif terdiri atas lima fase, yaitu penentuan fokus, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi, analisis temuan, serta pengambilan kesimpulan. Penelitian ini dimulai dari penentuan fokus yaitu menentukan pokok permasalahan yang akan diteliti. Selanjutnya peneliti mengembangkan kerangka teori dengan cara mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang terkait dengan tema penelitian. Fase selanjutnya yaitu penentuan metodologi. Peneliti menentukan metode penelitian yang tepat untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini. Setelah itu, pada fase analisis peneliti menganalisis data dan informasi yang diperoleh di lapangan. Pada fase terakhir, peneliti menarik simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Lebih lanjut Irawan menyatakan bahwa ada beberapa hal yang perlu diketahui tentang proses penelitian kualitatif:

1. Penelitian kualitatif berproses secara induktif (*grounded*).
2. Lima fase yang dimiliki penelitian kualitatif tidak selalu diskrit (jelas batasannya antara satu fase dengan fase lainnya) tetapi cenderung bersifat *continous* dan sering kali terjadi *overlapping* (tumpang tindih) dan pengulangan.

3. Kesimpulan penelitian kualitatif tidak berbentuk suatu keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis.
4. Kesimpulan penelitian kualitatif bersifat kontekstual.

### **III.7 Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini peneliti sebenarnya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti. Pihak Badan Kepegawaian Negara yang menjadi *site* dalam penelitian ini memberikan kemudahan kepada peneliti dalam memperoleh data yang diperlukan. Namun demikian, peneliti sempat mengalami beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut:

- a. Saat penelitian berlangsung, sejumlah pejabat yang menjadi narasumber dalam penelitian ini sedang tidak ada di tempat karena ditugaskan untuk dinas luar. Hal ini menyebabkan peneliti harus menunggu para narasumber tersebut kembali dari tugas, meskipun hal tersebut cukup memakan waktu yang lama.
- b. Para pegawai analis kepegawaian yang menjadi objek dalam penelitian ini sebagian besar sedang mengikuti diklat di luar kota saat penelitian berlangsung sehingga peneliti harus menunggu para narasumber tersebut selesai diklat.
- c. Dokumentasi mengenai kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai analis kepegawaian atau rencana pelatihan kepada pegawai tersebut juga tidak tersedia sehingga peneliti amati berdasarkan keterangan narasumber.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

#### **IV.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Negara**

##### **IV.1.1 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara**

###### **A. Visi**

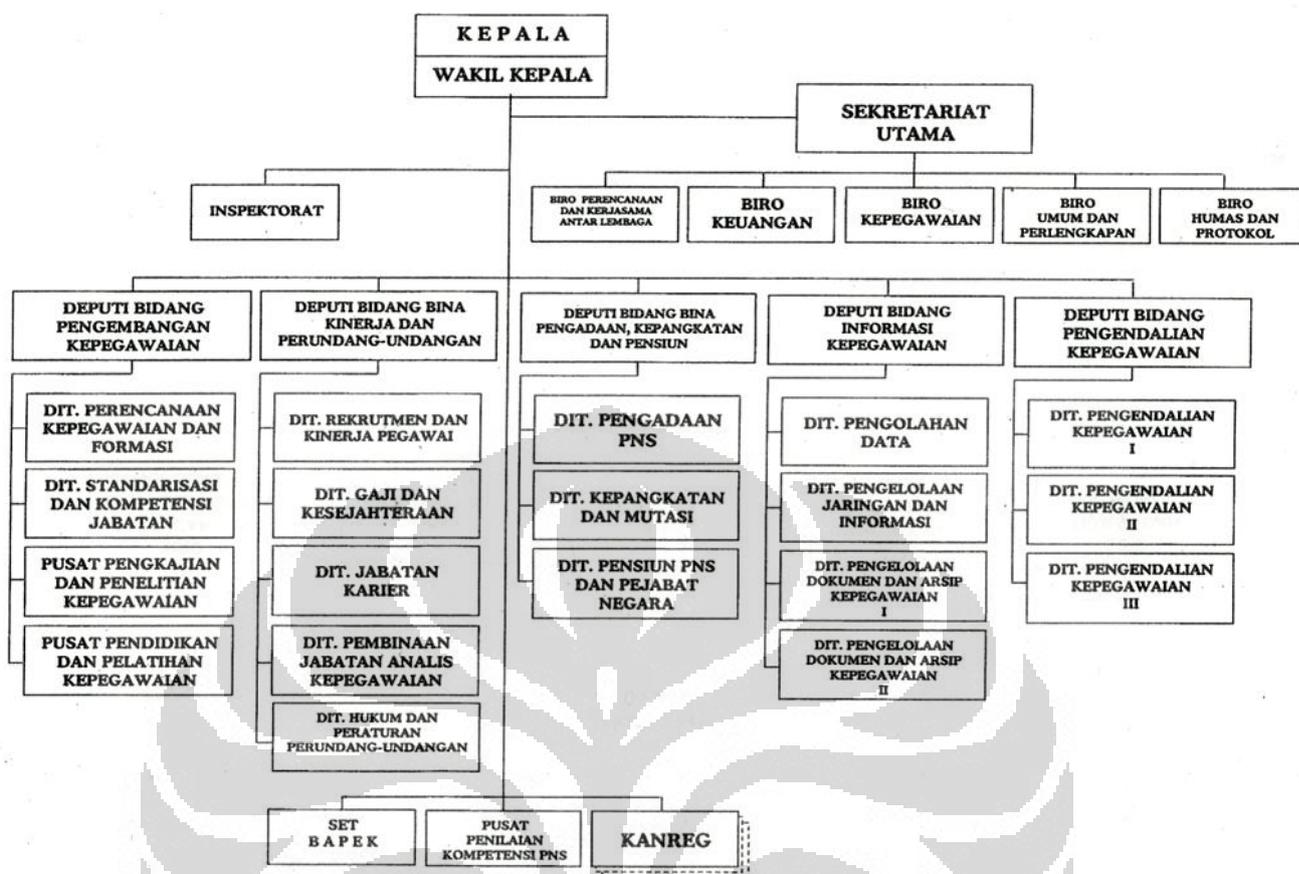
Visi Badan Kepegawaian Negara adalah mewujudkan PNS yang profesional, netral dan sejahtera. Profesional dalam artian menunjukkan kriteria pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan persyaratan suatu jabatan, bekerja dengan dedikasi yang tinggi, dan berorientasi pada prestasi kerja. Netral yaitu PNS bersikap netral terhadap seluruh kekuatan politik atau kekuatan tertentu lainnya sehingga dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara adil dan merata, tidak membedakan suku, ras dan agama. Sejahtera yang bermakna keadaan yang menunjukkan bahwa penghasilan PNS dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarganya.

###### **B. Misi**

Untuk mencapai visi tersebut Badan Kepegawaian Negara menjalankan misi Menyelenggarakan manajemen PNS berbasis kompetensi untuk mewujudkan PNS yang profesional, netral, dan sejahtera. Sementara, misi BKN dalam Renstra 2010-2014 adalah:

- a. Mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia PNS
- b. Merumuskan kebijakan pembinaan PNS dan menyusun peraturan perundang-undangan kepegawaian
- c. Menyelenggarakan pelayanan prima bidang kepegawaian
- d. Mengembangkan sistem informasi manajemen kepegawaian
- e. Menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian kepegawaian
- f. Menyelenggarakan manajemen internal BKN

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Negara terdiri atas sejumlah unit kerja yang ditunjukkan oleh Gambar IV.1:



**Gambar IV.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Negara**

Sumber: Perka BKN No 14 Tahun 2008 jo Perka BKN No 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara.

#### IV.1.2 Produk Badan Kepegawaian Negara

Pasal 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 jo Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyebutkan bahwa BKN mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas tersebut, BKN menyelenggarakan fungsi:

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang kepegawaian;
2. Penyelenggaraan koordinasi identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pengendalian pemanfaatan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil;

3. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian pejabat negara dan mantan pejabat negara;
4. Penyelenggaraan administrasi dan sistem informasi kepegawaian negara dan mutasi kepegawaian antar propinsi dan/atau antar kabupaten/kota;
5. Penyelenggaraan koordinasi penyusunan norma, standar dan prosedur mengenai mutasi, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah dan bidang kepegawaian lainnya;
6. Penyelenggaraan bimbingan teknis pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian kepada instansi pemerintah;
7. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKN;
8. Kelancaran kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi kepegawaian;
9. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Selain itu, BKN juga menghasilkan produk berupa penyelenggaraan tes penyesuaian ijazah bagi pegawai yang telah memperoleh ijazah yang lebih tinggi; tes jabatan fungsional Analisis Kepegawaian untuk menyaring peserta yang akan diikutsertakan dalam diklat Analisis kepegawaian; penilaian dan penetapan angka kredit untuk PNS dengan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian serta tes Pemetaan Jabatan untuk mengetahui minat, bakat, kemampuan dan kompetensi pegawai.

#### **IV.1.3 Organisasi dan Manajemen Biro Kepegawaian**

Biro Kepegawaian merupakan salah satu unit organisasi Badan Kepegawaian Negara Pusat yang berkedudukan di bawah Sekretariat Utama. Biro Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan administrasi kepegawaian, pembinaan pegawai, serta menyusun organisasi dan ketatalaksanaan di lingkungan BKN dan Kantor Regional BKN. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Biro Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan disiplin pegawai dan pengolahan tata naskah kepegawaian;

- b. Penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya, serta penyiapan pemberhentian dan pensiun;
- c. Perencanaan karier pegawai, konseling dan penilaian kinerja pegawai, serta pembinaan jabatan fungsional di lingkungan BKN;
- d. Pembinaan dan pelayanan kesejahteraan pegawai;
- e. Pelaksanaan analisis dan penyusunan kapasitas kelembagaan serta ketatalaksanaan di lingkungan BKN

Berdasarkan Pasal 45 Perka BKN Nomor 19 Tahun 2006 jo Perka BKN Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, unit kerja Biro Kepegawaian BKN terdiri atas enam bagian, yaitu:

1. Bagian Umum Kepegawaian  
Bagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pembinaan disiplin pegawai dan pengelolaan tata naskah kepegawaian.
2. Bagian Mutasi Kepegawaian  
Bagian Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
3. Bagian Pengembangan Pegawai  
Bagian Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan perencanaan karier pegawai, konseling dan penilaian kinerja pegawai, serta pembinaan jabatan fungsional di lingkungan BKN.
4. Bagian Kesejahteraan Pegawai  
Bagian Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan kesejahteraan pegawai.
5. Bagian Organisasi dan Tatalaksana  
Bagian Organisasi dan Tatalaksana mempunyai tugas melaksanakan analisis dan menyusun kapasitas kelembagaan serta ketatalaksanaan di lingkungan BKN.

## 6. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional terbagi dalam berbagai Kelompok Jabatan Fungsional sesuai dengan bidang keahliannya. Masing-masing Kelompok Jabatan Fungsional dikoordinasikan oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Biro Kepegawaian.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar IV.2 berikut:



**Gambar IV.2 Struktur Organisasi Biro Kepegawaian BKN**

Sumber: Perka BKN No 14 Tahun 2008 jo Perka BKN No 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara.

### IV.1.5 Organisasi dan Manajemen Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian

Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian (Ditbinjak) merupakan salah satu unit organisasi Badan Kepegawaian Negara Pusat yang berkedudukan di bawah Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang-undangan. Ditbinjak mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan perumusan kebijakan di bidang

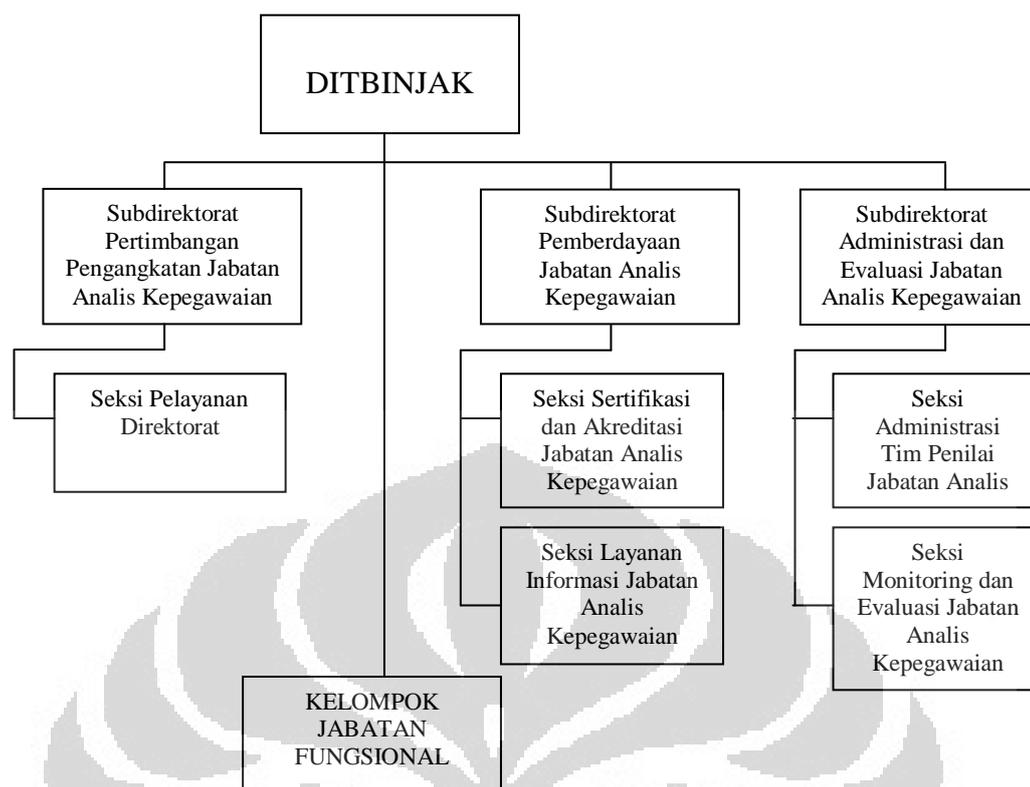
pembinaan jabatan Analis Kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Ditbinjak menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan penyiapan bahan pertimbangan pengangkatan jabatan analis kepegawaian
- b. Pelaksanaan pemberdayaan jabatan analis kepegawaian
- c. Pelaksanaan administrasi dan evaluasi jabatan analis kepegawaian

Berdasarkan Pasal 212 Perka BKN Nomor 19 Tahun 2006 jo Perka BKN Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, unit kerja Biro Kepegawaian BKN terdiri atas empat bagian, yaitu:

1. Subdirektorat Pertimbangan Pengangkatan Jabatan Analis Kepegawaian  
Subdirektorat Pertimbangan Pengangkatan Jabatan Analis Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan jabatan Analis Kepegawaian serta fasilitasi pelaksanaan pengangkatan Analis Kepegawaian.
2. Subdirektorat Pemberdayaan Jabatan Analis Kepegawaian  
Subdirektorat Pemberdayaan Jabatan Analis Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan bahan perumusan kebijakan pemberdayaan jabatan Analis Kepegawaian.
3. Subdirektorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian  
Subdirektorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan administrasi Tim Penilai, pelaksanaan penilaian dan penetapan angka kredit Analis Kepegawaian Madya serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan jabatan Analis Kepegawaian.
4. Kelompok Jabatan Fungsional  
Kelompok Jabatan Fungsional pada Ditbinjak mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar IV.3:



**Gambar IV.3 Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian BKN.**

Sumber: Perka BKN No 14 Tahun 2008 jo Perka BKN No 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara

## **IV.2. Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

### **IV.2.1 Definisi Jabatan Fungsional**

Berdasarkan Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/60/M.PAN/6/2005/ tentang Perubahan atas Ketentuan Lampiran I dan/atau Lampiran II Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya pengertian jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu satuan organisasi negara. Sesuai dengan Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pengangkatan dalam jabatan di lingkungan instansi pemerintah dibagi menjadi dua jenis jabatan, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Kedua jabatan tersebut merupakan jabatan karier yang hanya dapat diduduki PNS setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Fokus terhadap pengangkatan dalam jabatan fungsional, berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud dengan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Naibaho (2009:18) menjelaskan definisi jabatan fungsional sebagai:

*“jabatan yang secara tidak tegas ada dalam struktur organisasi dengan fungsi utama sebagai pelaksana fungsi organisasi tersebut dan didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu”.*

Definisi lain dinyatakan oleh Lusi (2009:38) bahwa jabatan fungsional adalah :

*“jabatan yang memerlukan keahlian atau keterampilan tertentu dan dalam pelaksanaan tugasnya bersifat mandiri”.*

Jabatan fungsional merupakan jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, namun ditinjau dari sudut fungsinya, jabatan tersebut harus ada untuk memungkinkan organisasi menjalankan tugas pokoknya. Pengangkatan dalam jabatan fungsional, dimaksudkan sebagai sarana pengembangan profesionalisme dan pembinaan karier PNS serta mutu pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja demi menciptakan organisasi pemerintah yang “miskin struktur, kaya fungsi” (Sulistiyani dan Sukmayeti, 2007).

Adapun manfaat dari penyelenggaraan jabatan fungsional antara lain (Isnaeni, 2011, <http://jabatanfungsional.com/>):

- a. Aspek kesejahteraan, pemilik jabatan fungsional akan mendapat tunjangan fungsional yang besarnya bervariasi sesuai dengan jenis jabatan fungsional. Semakin tinggi jabatan fungsional tentu saja tunjangannya semakin tinggi.
- b. Peluang memperoleh kepangkatan lebih tinggi.
- c. Peluang memperoleh kenaikan pangkat/golongan lebih cepat.
- d. Motivasi lebih untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sesuai dengan Jabatan Fungsional yang diikuti.
- e. Peluang untuk mengembangkan gagasan/ide kreatif lebih luas.

Jabatan fungsional selain menarik dari segi profesionalisme dan orientasi kinerja, juga menarik dari segi pencapaian jenjang jabatan dan pangkat tertinggi sebagai PNS. Selain itu, adanya tunjangan jabatan juga bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi pegawai untuk menduduki jabatan tersebut. Jabatan fungsional tidak bersifat statis, melainkan dapat berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat terjadi pemerataan jabatan di dalam rumpun jabatan tersebut (Rakhmawanto, 2009:10). Berbeda dengan jabatan struktural yang sifatnya tertutup, jabatan fungsional lebih terbuka di mana seorang pegawai dapat mencapai pangkat setinggi-tingginya tanpa dibatasi oleh struktur organisasi.

Jabatan fungsional dibedakan menjadi dua macam, yaitu jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Pada jabatan fungsional umum, sistem penilaian kerjanya menggunakan Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan (DP3), sedangkan pada jabatan fungsional tertentu menggunakan sistem angka kredit (Rakhmawanto, 2009:10). Pada Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan ditetapkan dengan kriteria:

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi,
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi,
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan:
  - a. Tingkat keahlian, bagi jabatan fungsional keahlian,
  - b. Tingkat keterampilan, bagi jabatan fungsional keterampilan.
  - c. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri.
  - d. Jabatan fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Saat ini telah ada 114 jenis jabatan fungsional tertentu yang ditetapkan dengan peraturan menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)). Jabatan-jabatan fungsional tersebut dihimpun dalam suatu rumpun jabatan fungsional, yaitu himpunan jabatan

fungsional yang mempunyai tugas dan fungsi yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintah. Masing-masing rumpun jabatan fungsional memiliki instansi pembina yang bertugas melakukan pembinaan demi mencapai optimalisasi kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

#### **IV.2.2. Definisi dan Jenjang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian**

Jabatan fungsional tertentu yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah jabatan fungsional analisis kepegawaian. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya yang dimaksud dengan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian adalah 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. Jabatan fungsional analisis kepegawaian ini terdiri atas dua jenis, yaitu analisis kepegawaian keahlian dan analisis kepegawaian keterampilan.

Analisis kepegawaian terampil adalah jabatan fungsional analisis kepegawaian keterampilan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. Jenjang jabatan analisis kepegawaian keterampilan terdiri atas jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pelaksana; Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan dan Analisis Kepegawaian Penyelia. Sedangkan, untuk jenjang pangkatnya terdiri atas Pengatur golongan ruang II/c dan Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d untuk jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pelaksana; Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan; serta Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Penyelia.

Analisis kepegawaian ahli adalah jabatan fungsional analisis kepegawaian keahlian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi dan teknik analisis tertentu. Pada analisis kepegawaian keahlian terdiri atas jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pertama; Analisis Kepegawaian Muda; serta Analisis Kepegawaian Madya. Untuk jenjang

pangkatnya terdiri atas Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pertama; Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Muda; serta Pembina golongan ruang IV/a, Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b dan Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel IV.1 berikut:

**Tabel IV.1**  
**Jenjang Jabatan dan Pangkat**  
**Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Keahlian dan Keterampilan**

No.	Jenjang Jabatan	Jenjang Pangkat/Golongan Ruang
<b>Analisis Kepegawaian Keterampilan</b>		
1.	Pelaksana	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)-Pengatur (II/c)- Pengatur Tingkat I (II/d)
2.	Pelaksana Lanjutan	Penata Muda (III/a)- Penata Muda Tingkat I (III/b)
3.	Penyelia	Penata (III/c)- Penata Tingkat I (III/d)
<b>Analisis Kepegawaian Keahlian</b>		
1.	Pertama	Penata Muda (III/a)- Penata Muda Tingkat I (III/b)
2.	Muda	Penata (III/c)- Penata Tingkat I (III/d)
3.	Madya	Pembina (IV/a) - Pembina Tingkat I (IV/b)- Pembina Utama Muda (IV/c)
4.	Utama	Pembina Utama Madya (IV/d)- Pembina Utama (IV/e)

Sumber: Tim Biro Kepegawaian BKN (2003:19).

#### **IV.2.3 Dasar Hukum Penyelenggaraan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

- a. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- e. Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
- f. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil
- g. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya
- h. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 tahun 2006 jo Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 tahun 2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
- i. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 162 tahun 2000 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya

## **BAB V**

### **FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT KENAIKAN PANGKAT ANALIS KEPEGAWAIAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PUSAT**

Dalam bab ini penulis akan menjabarkan dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat kenaikan pangkat para pejabat fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat. Hasil penelitian diperoleh dari proses wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan studi dokumensi tersebut, peneliti mendeskripsikan dan menganalisis penyelenggaraan jabatan fungsional analis kepegawaian, pelaksanaan kenaikan pangkat melalui sistem angka kredit, serta faktor-faktor yang menghambat kenaikan pangkat para pejabat analis kepegawaian.

#### **V.1 Penyelenggaraan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

##### **V.1.1 Latar Belakang Penyelenggaraan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

Penyelenggaraan jabatan fungsional analis kepegawaian dilatarbelakangi oleh adanya stigma yang melekat pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahwa sebagian besar PNS di Indonesia memiliki kinerja yang rendah, kurang disiplin dalam bekerja, serta kurang memiliki kompetensi yang memadai. Selain itu, adanya penilaian terhadap prestasi kerja PNS yang tidak objektif, ataupun disamaratakan antara PNS yang memiliki prestasi kerja yang baik dengan PNS yang memiliki prestasi kerja yang kurang baik menyebabkan PNS di Indonesia kurang bergairah untuk dapat bekerja secara optimal. Atas dasar tersebut, maka pemerintah berupaya untuk meningkatkan profesionalisme para PNS melalui sejumlah cara, salah satu di antaranya yaitu dengan menciptakan jabatan fungsional.

Jabatan fungsional merupakan jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, namun ditinjau dari sudut fungsinya, jabatan tersebut harus ada untuk memungkinkan organisasi menjalankan tugas pokoknya. Pengangkatan dalam jabatan fungsional, dimaksudkan sebagai sarana pengembangan profesionalisme dan pembinaan karier PNS serta mutu

pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja demi menciptakan organisasi pemerintah yang “miskin struktur, kaya fungsi”. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Syamsul Rizal:

“Penyelenggaraan jabatan fungsional itu dilatarbelakangi oleh sejumlah tujuan. Tujuan pertama, yaitu mendongkrak kegiatan di unit itu agar hasilnya menjadi meningkat. Kedua, untuk meningkatkan profesionalisme PNS supaya mereka punya orang-orang yang mahir dan mandiri. Ketiga, untuk pengembangan karier dan kompetensi. Karena filosofinya PNS itu tadinya sebelum lahir PP 16 Tahun 1994, PNS itu kinerjanya belum terukur dengan rapi. Kelihatan tidak objektif, bisa dilihat penilaian dalam DP3 itu bisa dikontrol. Sehingga dicari hal-hal baru supaya PNS itu bekerja lebih baik, kita akan membedakan mana PNS yang bekerja baik dengan PNS yang tidak bekerja dengan baik” (Wawancara dengan Syamsul Rizal, Kepala Bidang Diklat, Kedeputian SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 19 Juni 2012).

Dengan diselenggarakannya jabatan fungsional, khususnya jabatan fungsional analis kepegawaian, diharapkan PNS yang berada di dalamnya menjadi pegawai yang memiliki kompetensi memadai di bidang manajemen kepegawaian serta memiliki kreativitas dan kemandirian dalam bekerja. Selain itu, dengan ditetapkannya penggunaan sistem angka kredit untuk penilaian prestasi kerja para pejabat analis kepegawaian, maka kinerja pegawai yang bersangkutan dapat terukur secara lebih jelas dan objektif sehingga diharapkan pegawai tersebut dapat terpacu untuk terus meningkatkan produktivitas kerja.

### **V.1.2 Tugas Pokok dan Rincian Kegiatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

Penyelenggaraan jabatan fungsional analis kepegawaian didasarkan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Berdasarkan peraturan tersebut, jabatan fungsional analis kepegawaian dikelompokkan ke dalam rumpun jabatan manajemen PNS. Analis Kepegawaian mempunyai tugas pokok melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. Dalam hal ini, analis kepegawaian berkedudukan sebagai pelaksana teknis di bidang

manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS pada instansi pemerintah.

Manajemen PNS merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang terdiri atas formasi dan pengadaan, mutasi, pendidikan dan pelatihan, gaji, tunjangan dan kesejahteraan, ketatausahaan kepegawaian, disiplin dan pengendalian kepegawaian, pemberhentian dan pelaporan. Sedangkan, pengembangan sistem manajemen PNS merupakan kebijakan manajemen PNS mencakup norma, standar, prosedur mengenai sistem pengadaan kepegawaian, sistem mutasi, sistem ketatausahaan kepegawaian dan sistem gaji, tunjangan dan kesejahteraan. Adapun bidang dan rincian kegiatan untuk analisis kepegawaian berdasarkan Pasal 6 Permen PAN Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Permen PAN Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya dapat dilihat pada Tabel V.1:

**Tabel V.1 Bidang dan Rincian Kegiatan Analisis Kepegawaian**

No	Bidang Kegiatan	Rincian
1	Pendidikan	1.1 Pendidikan sekolah dan memperoleh ijazah/gelar 1.2 Pendidikan dan pelatihan fungsional analisis kepegawaian serta memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat 1.3 Pendidikan dan pelatihan prajabatan serta memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat
2	Manajemen PNS	2.1 Formasi dan Pengadaan 2.2 Mutasi 2.3 Pendidikan dan Pelatihan 2.4 Gaji, Tunjangan, dan Kesejahteraan 2.5 Ketatausahaan kepegawaian 2.6 Disiplin dan pengendalian kepegawaian 2.7 Pemberhentian

3	Pengembangan Sistem Manajemen PNS	3.1 Pengembangan sistem pengadaan kepegawaian 3.2 Pengembangan sistem mutasi 3.3 Pengembangan sistem kesejahteraan 3.4 Pengembangan sistem ketatausahaan kepegawaian
4	Pengembangan Profesi	4.1 Pembuatan karya tulis/ilmiah di bidang manajemen PNS 4.2 Penerjemahan/penyaduran buku dan bahan-bahan lain di bidang manajemen PNS 4.3 Pembuatan buku pedoman/ petunjuk pelaksanaan/ petunjuk teknis di bidang manajemen PNS
5	Penunjang Tugas Analis Kepegawaian	5.1 Pengajar/pelatih dalam bidang manajemen PNS 5.2 Peran serta seminar/lokakarya di bidang manajemen PNS 5.3 Keanggotaan organisasi profesi Analis Kepegawaian 5.4 Keanggotaan Tim Penilai Jabatan Fungsional 5.5 Perolehan penghargaan atau tanda jasa 5.6 Perolehan gelar kesarjanaan lainnya

Bidang dan rincian kegiatan tersebut bersifat umum untuk seluruh jenjang jabatan dan pangkat analis kepegawaian. Sedangkan, rincian kegiatan untuk masing-masing jenjang jabatan, dari mulai jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pelaksana hingga jenjang jabatan Analis Kepegawaian Madya dapat dilihat pada Lampiran 2

### V.1.3 Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian

Berdasarkan Pasal 33 ayat (3) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, ditentukan bahwa pengangkatan PNS dalam Jabatan Analis Kepegawaian dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan nyata yang diperlukan dan setelah mendapat pertimbangan tertulis dari BKN selaku Instansi Pembina Jabatan Analis Kepegawaian. Pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional analis kepegawaian dapat dilalui

dengan tiga cara, yaitu pengangkatan pertama; pengangkatan peralihan (*inpassing*); serta pengangkatan perpindahan jabatan.

a. Pengangkatan Pertama

Pengangkatan pertama merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan formasi jabatan fungsional analisis kepegawaian melalui penerimaan CPNS. Pengangkatan ini untuk mengisi lowongan kebutuhan Analisis Kepegawaian. Berdasarkan Pasal 26 peraturan menteri di atas, ditentukan bahwa PNS yang telah melaksanakan kegiatan manajemen PNS/pengembangan sistem manajemen PNS pada unit pengelola kepegawaian berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang, dapat diangkat untuk pertama kali dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian, dengan ketentuan:

1. Untuk Analisis Kepegawaian Terampil harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - a. Berijazah paling rendah Diploma III (D.III) Kepegawaian;
  - b. Memiliki pangkat paling rendah Pengatur, golongan ruang II/c;
  - c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja dan pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - d. Paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat harus mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Analisis Kepegawaian Keterampilan yang ditentukan oleh BKN.
2. Untuk Analisis Kepegawaian Ahli, harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - a. Berijazah paling rendah Sarjana (S1) sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan atau Diploma IV (D.IV) Kepegawaian;
  - b. Memiliki pangkat paling rendah Penata Muda, golongan ruang III/a;
  - c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - e. Paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat harus mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Analisis Kepegawaian Ahli (kecuali untuk lulusan D.IV Kepegawaian).

b. Pengangkatan Perpindahan Jabatan

Pengangkatan perpindahan jabatan merupakan pengangkatan yang dilakukan melalui perpindahan dari jabatan struktural atau jabatan fungsional

lainnya ke dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian. Sesuai dengan Pasal 28 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, ketentuan pengangkatan melalui perpindahan jabatan meliputi:

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

Pangkat yang ditetapkan bagi PNS yang diangkat melalui pengangkatan perpindahan adalah sama dengan pangkat yang dimilikinya dan jenjang jabatan analisis kepegawaian ditetapkan sesuai dengan jumlah angka kredit yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit.

c. *Pengangkatan Peralihan (Inpassing)*

Untuk pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian dengan ketentuan peralihan, yaitu PNS yang pada saat ditetapkan Permen PAN No.PER/14/M.PAN/6/2008 masih melakukan tugas kegiatan manajemen PNS dan/atau pengembangan sistem manajemen PNS, sesuai dengan Pasal 33 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, dapat diangkat sebagai Analisis Kepegawaian Terampil sesuai dengan kebutuhan nyata dan telah mendapat pertimbangan tertulis Kepala BKN, dengan ketentuan:

- a. Berijazah paling rendah SLTA/ sederajat;
- b. Memiliki paling rendah Pengatur, golongan ruang (II/c);

- c. Memiliki pengalaman dalam kegiatan manajemen PNS/pengembangan sistem manajemen PNS paling singkat tiga tahun;
- d. Usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun;
- e. Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- f. Telah ikut dan lulus diklat fungsional Analisis Kepegawaian.

Untuk lebih jelasnya mengenai prosedur pengangkatan dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dapat dilihat pada Gambar V.1 berikut



**Gambar V.1**  
**Prosedur Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian**

Sumber: Subbagian Pembinaan Jabatan Fungsional, Bagian Pengembangan Pegawai, Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Prosedur pengangkatan dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian dimulai dengan pengajuan usulan calon peserta seleksi analisis kepegawaian dari unit Eselon II, baik itu oleh para direktur maupun para kepala biro di masing-masing unit kerja. Usulan tersebut ditujukan kepada Biro Kepegawaian. Setelah

itu, para calon peserta seleksi analisis kepegawaian mengikuti seleksi administrasi yang diadakan oleh Biro Kepegawaian. Bagi peserta yang lulus dalam seleksi administrasi selanjutnya dapat mengikuti ujian tertulis. Setelah dinyatakan lulus ujian tertulis tersebut, peserta seleksi selanjutnya mengikuti diklat fungsional analisis kepegawaian.

Bagi peserta yang dinyatakan lulus dalam diklat fungsional tersebut, selanjutnya Biro Kepegawaian akan mengajukan usulan pengangkatan jabatan fungsional analisis kepegawaian para peserta seleksi tersebut ke Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian (Ditbinjak). Setelah itu, rekomendasi dari Biro Kepegawaian yang telah disetujui oleh Ditbinjak akan dibuatkan usulan Surat Keputusan (SK) pengangkatan jabatan fungsional analisis kepegawaian kepada Kepala BKN untuk mendapat penetapan. SK yang telah ditetapkan oleh Kepala BKN akan dikirimkan ke unit Eselon III, yaitu ke Kepala Bagian di masing-masing unit kerja untuk selanjutnya diserahkan kepada analisis kepegawaian yang bersangkutan.

## **V.2 Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui Sistem Angka Kredit**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS) antara lain dinyatakan bahwa untuk meningkatkan mutu profesionalisme dan pembinaan karier PNS perlu ditetapkan jabatan fungsional. Untuk optimalisasi kerja PNS yang menduduki jabatan fungsional Analisis Kepegawaian diperlukan adanya usaha pembinaan melalui suatu instansi pembina, yaitu Badan Kepegawaian Negara. Pembinaan karier tersebut antara lain dilakukan melalui kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan berdasarkan angka kredit.

Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Angka kredit diberikan berdasarkan penilaian atas prestasi yang telah dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam mengerjakan butir kegiatan yang telah ditentukan. Penggunaan sistem angka kredit sebagai persyaratan kenaikan pangkat/jabatan bagi pejabat fungsional tertentu ini diatur dalam Peraturan Menteri Negara

Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.

Melalui sistem penilaian prestasi kerja melalui angka kredit, seorang PNS dapat mencapai kenaikan pangkat/jabatan secara lebih cepat (*fast track*). Apabila pejabat analisis kepegawaian yang bersangkutan telah memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan untuk mencapai jenjang jabatan di atasnya, maka pejabat tersebut dapat mengajukan kenaikan jabatan tanpa perlu menunggu untuk dipromosikan oleh para pimpinannya. Berbeda dengan PNS dalam jabatan lainnya yang menggunakan sistem kenaikan pangkat reguler setiap empat tahun sekali, pejabat fungsional dapat naik pangkat dalam kurun waktu dua tahun. Penggunaan sistem penilaian seperti ini dimaksudkan untuk meningkatkan gairah kerja para pejabat fungsional sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing dapat lebih optimal.

Jabatan fungsional analisis kepegawaian sebagai jabatan mandiri memungkinkan pegawai yang mendudukinya dapat merencanakan sendiri kariernya sehingga membuka kesempatan untuk naik pangkat dan jabatan lebih cepat. Seorang analisis kepegawaian dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat setiap dua tahun sekali dan kenaikan jabatan setiap satu tahun sekali, jika telah memenuhi angka kredit minimal yang telah ditentukan untuk masing-masing jenjang pangkat/jabatan. Untuk kenaikan jabatan, pejabat fungsional dapat dipertimbangkan untuk diangkat ke dalam jabatan yang setingkat lebih tinggi apabila memenuhi syarat:

- a. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan terakhir,
- b. Memenuhi angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi,
- c. Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir.

Sedangkan untuk kenaikan pangkat, pejabat fungsional dapat dipertimbangkan untuk dinaikan ke dalam pangkat setingkat lebih tinggi apabila memenuhi syarat:

- a. Sekurang-kurangnya telah 2 tahun dalam pangkat terakhir,

- b. Memenuhi angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan yang setingkat lebih tinggi,
- c. Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Standar penilaian angka kredit tata cara penilaiannya jabatan fungsional Analis Kepegawaian berdasarkan pada aturan dasar dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Butir-butir kegiatan yang dinilai adalah tugas-tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri atas unsur utama (tugas utama) dan unsur penunjang (tugas penunjang). Unsur utama adalah tugas-tugas yang tercantum dalam uraian tugas (*job description*) yang ada pada setiap jabatan. Sedangkan, unsur penunjang adalah kegiatan-kegiatan pejabat fungsional di luar tugas pokok yang pada umumnya bersifat tugas kemasyarakatan yang berfungsi sebagai penunjang pelaksanaan unsur/tugas utama. Aturan penyempurnaan dan penjelasan lebih rinci untuk besaran angka kredit jabatan Analis Kepegawaian adalah sebagai berikut:

1. Unsur Utama

- a. Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan Analis Kepegawaian adalah kegiatan yang diselenggarakan dalam rangka peningkatan kemampuan dan keterampilan Analis Kepegawaian, baik melalui pendidikan formal, maupun melalui diklat fungsional. Besarnya angka kredit mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan/ijazah/ akta, apabila bidang ilmu untuk gelar akademik yang diperoleh sama dengan bidang penugasan jabatan fungsional Analis Kepegawaiannya adalah Doktor (S3) = 200; Magister (S2) = 150 ; dan Sarjana (S1) = 100

Bilamana angka kredit untuk gelar/sebutan/ijazah/akta tertentu telah dihitung dalam pengusulan jabatan terakhir sebelumnya, maka penghitungan besarnya angka kredit merupakan selisih antara angka kredit gelar yang diperoleh terakhir dengan angka kredit gelar yang telah dihitung pada pengusulan jabatan terakhir sebelumnya.

b. Manajemen PNS

Sub unsur kegiatan manajemen PNS meliputi formasi dan pengadaan; mutasi; diklat; gaji, tunjangan, dan kesejahteraan; tata usaha kepegawaian; disiplin dan pengendalian kepegawaian; serta pemberhentian. Masing-masing sub unsur tersebut memiliki sejumlah butir kegiatan dan besaran angka kredit. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

c. Pengembangan Sistem Manajemen PNS

Sub unsur kegiatan pengembangan sistem manajemen PNS meliputi sistem pengadaan; pengembangan jabatan dan sistem ketatausahaan kepegawaian. Masing-masing sub unsur tersebut memiliki butir kegiatan dan besaran angka kredit. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

d. Pengembangan Profesi

Sub unsur kegiatan pengembangan profesi meliputi pembuatan karya tulis/ilmiah di bidang manajemen PNS; pembuatan petunjuk teknis di bidang manajemen PNS; serta penerjemahan buku dan bahan-bahan lain di bidang manajemen PNS. Masing-masing sub unsur tersebut memiliki sejumlah butir kegiatan dan besaran angka kredit. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

2. Unsur Penunjang

Unsur penunjang terdiri atas butir kegiatan pengajar/pelatih di bidang manajemen PNS; seminar/lokakarya di bidang manajemen PNS; keanggotaan organisasi profesi Analis Kepegawaian; keanggotaan tim penilai; perolehan penghargaan/tanda jasa; serta perolehan gelar kesarjanaan lainnya. Masing-masing sub unsur tersebut memiliki sejumlah butir kegiatan dan besaran angka kredit. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

### V.2.1 Penyusunan Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK)

Untuk dapat mempermudah dan memperlancar proses penilaian dan penetapan angka kredit analis kepegawaian berdasarkan jenjang jabatan dan pangkat, bagi pejabat fungsional analis kepegawaian keterampilan diwajibkan untuk mencatat dan menginventarisasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan. Hasil catatan/inventarisasi seluruh kegiatan tersebut berlaku untuk kurun waktu tertentu (setiap semester/tahun).

Setelah dirasa cukup catatan/inventarisasi dipindahkan/dimasukkan dalam surat pernyataan masing-masing, yaitu surat pernyataan manajemen PNS, surat pernyataan pengembangan sistem manajemen PNS, surat pernyataan melakukan kegiatan pengembangan profesi, surat pernyataan penunjang tugas analis kepegawaian, surat pernyataan mengikuti diklat. Apabila dipandang telah memenuhi jumlah Angka Kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat, maka secara hierarki dapat mengajukan usul penilaian dan penetapan angka kredit (penilaian sementara oleh Analis Kepegawaian yang bersangkutan) dengan cara memindahkan/memasukkan surat pernyataan masing-masing ke dalam Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK). Adapun lampiran yang harus disertakan dalam DUPAK, yaitu:

1. Surat pernyataan melakukan kegiatan manajemen PNS dan bukti-bukti fisiknya (terlampir)
2. Surat pernyataan melakukan kegiatan pengembangan sistem manajemen PNS dan bukti-bukti fisiknya (terlampir)
3. Surat pernyataan melakukan kegiatan pengembangan profesi dan bukti-bukti fisiknya (terlampir)
4. Surat pernyataan melakukan kegiatan penunjang tugas Analis Kepegawaian dan bukti-bukti fisiknya (terlampir)
5. Surat pernyataan mengikuti pendidikan dan pelatihan dan fotokopi bukti-bukti mengenai ijazah/Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan dan/atau keterangan yang disahkan oleh pejabat yang berwenang (terlampir)

### V.2.2 Penghitungan Angka Kredit

Dalam pelaksanaan unsur/tugas-tugas utama, seorang pejabat fungsional harus mengumpulkan sekurang-kurangnya 80% dari angka kredit yang ditetapkan, sedang pelaksanaan tugas penunjang tugas-tugas pokok sebanyak-banyaknya hanya 20%. Ketentuan tersebut diatur untuk menjamin agar pejabat fungsional benar-benar mengutamakan pelaksanaan tugas pokoknya dibandingkan dengan tugas-tugas penunjang. Adapun angka kredit kumulatif yang ditetapkan untuk masing-masing jenjang jabatan dan pangkat tingkat ahli dapat dilihat pada Tabel V.2 serta Tabel V.3 untuk tingkat terampil:

**Tabel V.2**  
**Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal untuk Pengangkatan dan**  
**Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Tingkat Terampil**

No	UNSUR	PERSENTASE	JENJANG JABATAN/GOLONGAN RUANG/ANGKA KREDIT					
			Analis Kepegawaian Pelaksana		Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan		Analis 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 Analis Kepegawaian	≤ 20%	12	16	20	30	40	60
	JUMLAH	100%	60	80	100	150	200	300

Sumber: Peraturan MENPAN Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo. Peraturan MENPAN Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.

**Tabel V.3**  
**Jumlah Angka Kredit Kumulatif Minimal untuk Pengangkatan dan**  
**Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kepegawaian Tingkat Ahli**

No	UNSUR	PERSENTASE	JENJANG JABATAN/GOLONGAN RUANG/ANGKA KREDIT						
			Analis Kepegawaian Pertama		Analis Kepegawaian Muda		Analis Kepegawaian Madya		
			III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c
I	UTAMA A. Pendidikan B. Manajemen PNS C. Pengembangan Sistem Manajemen PNS D. Pengembangan Profesi	≥ 80%	80	120	160	240	320	440	560
II	PENUNJANG Pendukung pelaksanaan kegiatan Analis Kepegawaian	≤ 20%	20	30	40	60	80	110	140
	JUMLAH	100%	100	150	200	300	400	550	700

Sumber: Peraturan MENPAN Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo. Peraturan MENPAN Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.

Dalam hal pada suatu unit kerja tidak ada analis kepegawaian yang sesuai dengan jenjang jabatannya untuk melaksanakan kegiatan manajemen PNS pada unit kerja tersebut, maka analis kepegawaian lain yang berada pada satu tingkat di atas atau di bawah jenjang jabatannya dapat melakukan kegiatan tersebut berdasarkan penugasan secara tertulis dari pimpinan unit kerja yang bersangkutan. Sesuai ketentuan Pasal 9 dan 10 Permen PAN Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Permen PAN Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, penilaian angka kredit untuk Analis

Kepegawaian yang melaksanakan tugas Analisis Kepegawaian satu tingkat di atas jenjang jabatannya, angka kredit yang diperoleh sebesar 80% dari angka kredit setiap butir kegiatan. Sedangkan, untuk Analisis Kepegawaian yang melaksanakan tugas Analisis Kepegawaian satu tingkat di bawah jenjang jabatannya, angka kredit yang diperoleh sebesar 100% dari angka kredit setiap butir kegiatan.

### **V.2.3 Tim Penilai Angka Kredit**

Berdasarkan Pasal 1 ayat (7) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, yang dimaksud dengan tim penilai angka kredit adalah tim penilai yang dibentuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit dan bertugas menilai prestasi kerja pejabat fungsional. Tim penilai dibentuk oleh pimpinan instansi pembina Jabatan Fungsional atau Pimpinan Instansi Pengguna Jabatan Fungsional. Dalam pelaksanaan penetapan angka kredit jabatan fungsional dibentuk Tim Penilai yang bertugas membantu pejabat yang berwenang dalam menetapkan angka kredit pejabat fungsional di lingkungan instansi masing-masing. Tim Penilai Angka Kredit jabatan fungsional Analisis Kepegawaian terdiri atas:

- a. Tim Penilai Pusat, yang bertugas membantu pimpinan instansi pembina jabatan fungsional dalam menetapkan angka kredit pejabat fungsional golongan IV. Susunan anggota Tim Penilai Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN yang terdiri atas Kepala BKN dan Pejabat Eselon I yang ditunjuk untuk menilai Analisis Kepegawaian (AK) Madya di BKN dan instansi lainnya.
- b. Tim Penilai Sekretariat Utama BKN bagi Sekretaris Utama BKN atau Pejabat lain yang ditunjuk (paling rendah Eselon II) untuk menilai Analisis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan Penyelia untuk AK terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk AK Ahli di BKN Pusat.
- c. Tim Penilai Kantor Regional bagi Kepala Kantor Regional BKN untuk menilai Analisis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan Penyelia untuk AK terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk AK Ahli di Kantor Regional BKN di lingkungan masing-masing.

- d. Tim Penilai Instansi, bertugas membantu pimpinan instansi yang bersangkutan dalam menetapkan angka kredit pejabat fungsional golongan II dan III. Susunan anggota Tim Penilai Instansi ditetapkan oleh pimpinan instansi yang terdiri atas pimpinan instansi pusat atau pejabat lain paling rendah Pejabat Eselon II yang ditunjuk untuk menilai Analis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan Penyelia untuk AK terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk AK Ahli di Instansi Pusat di lingkungan masing-masing. Apabila Tim Penilai Instansi belum dapat dibentuk maka dapat dimintakan kepada Tim Penilai Pusat.
- e. Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota bagi Sekretaris Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau pejabat lain yang ditunjuk (paling rendah Eselon II) untuk menilai Analis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan Penyelia untuk AK terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk AK Ahli di Provinsi/Kabupaten/Kota di lingkungan masing-masing. Apabila Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota belum dapat dibentuk maka dapat dimintakan kepada Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota yang terdekat atau Tim Penilai Kantor Regional BKN yang bersangkutan.

Sesuai Pasal 19 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, tim penilai analisis kepegawaian tersebut terdiri dari unsur unit teknis membidangi kepegawaian, unsur kepegawaian dan pejabat fungsional analisis kepegawaian dengan susunan keanggotaan sebagai berikut:

1. Seorang Ketua merangkap anggota dari unsur teknis
2. Seorang Wakil Ketua merangkap anggota
3. Sekretaris merangkap anggota yang secara fungsional dijabat oleh pejabat yang membidangi kepegawaian
4. Sekurang-kurangnya empat anggota, sekurang-kurangnya dua orang dari pejabat Analis Kepegawaian dengan ketentuan jumlah anggota tim penilai harus ganjil.

Tim Penilai tersebut menyelenggarakan fungsi:

1. Memverifikasi penilaian sementara yang dilakukan pejabat fungsional;
2. Menentukan besarnya angka kredit yang diperoleh pejabat fungsional;
3. Menyampaikan hasil rapat Tim Penilai kepada pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, berupa angka kredit yang telah dituangkan dalam Penetapan Angka Kredit (PAK);
4. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan jabatan fungsional;
5. Melaporkan hasil pelaksanaan jabatan fungsional secara berkala dalam setiap penilaian; serta
6. Merekomendasikan kepada pejabat yang berwenang untuk:
  - a. Menegur pejabat fungsional apabila dalam jangka waktu 4 (empat) tahun lebih sejak menduduki pangkat terakhir belum dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi;
  - b. Menegur pejabat fungsional apabila setiap tahun sejak menduduki pangkat/jabatan tertinggi dalam jenjangnya belum dapat mengumpulkan angka kredit sekurang-kurangnya 10 (sepuluh), atau 20 (dua puluh) dari unsur utama sesuai jenjang tertinggi jabatannya;
  - c. Mengangkat kembali dalam jabatan fungsional;
  - d. Memberhentikan dari jabatan fungsional;
  - e. Membebaskan sementara.

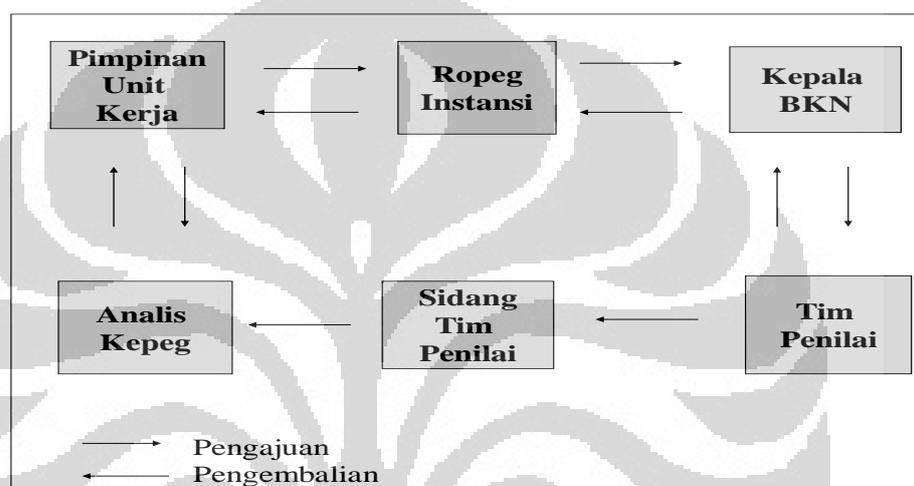
#### **5.2.4 Periode Penilaian**

Periode penilaian sekurang-kurangnya dua kali setahun, yaitu pada bulan Januari dan Juli. Penilaian pada bulan Januari diselenggarakan untuk kenaikan pangkat periode April dan Penilaian pada bulan Juli diselenggarakan untuk kenaikan pangkat periode Oktober. Sedangkan, ketentuan penilaian untuk kenaikan jabatan dapat dilakukan setiap saat. Untuk penetapan angka kredit, persidangan dilaksanakan sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, yaitu pada bulan Januari dan Juli. Namun demikian, dalam keadaan tertentu dan untuk memperlancar penilaian serta memperhatikan volume beban kerja, Tim Penilai dapat melakukan persidangan di luar jadwal persidangan tersebut.

### V.2.5 Mekanisme Penilaian dan Penetapan Angka Kredit

Usul Penetapan Angka Kredit (PAK) diajukan oleh:

- a. Sekretaris Utama BKN, Pimpinan Instansi Pusat, Sekretaris Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau pejabat lain yang ditunjuk (paling rendah Eselon II) yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian, kepada Kepala BKN untuk angka kredit Analisis Kepegawaian Madya di lingkungan masing-masing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar V.2 berikut:



**Gambar V.2**  
**Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Pusat**

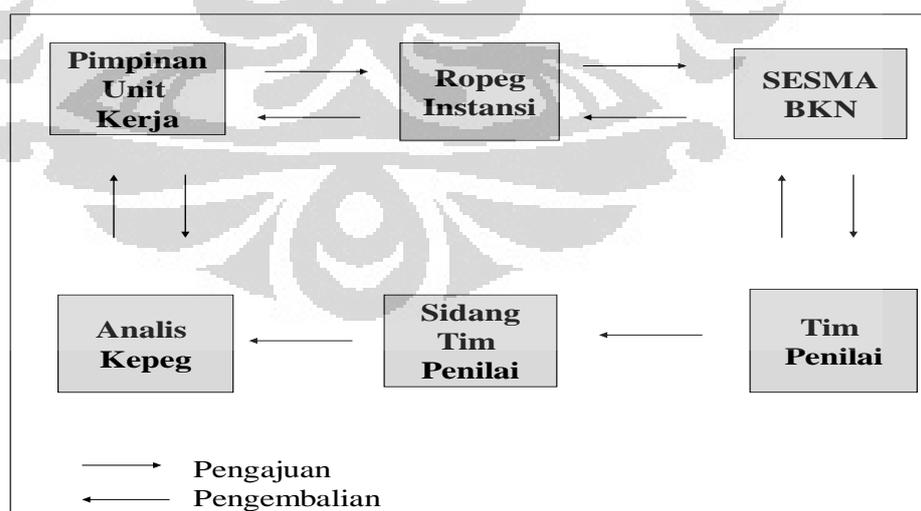
Sumber: Direktorat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Mekanisme pengusulan PAK Analisis Kepegawaian Madya diawali dengan penyerahan DUPAK dari Analisis Kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Unit Kerja Instansi Pembina Jabatan Fungsional tempatnya bekerja. Selanjutnya usulan PAK tersebut diajukan kepada Biro Kepegawaian di instansi di mana Analisis Kepegawaian tersebut bekerja. Kemudian, DUPAK tersebut diajukan kepada Kepala BKN selaku pimpinan instansi Pembina Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.

Selanjutnya usulan tersebut dinilai oleh Tim Penilai Pusat yakni Kepala BKN atau Pejabat Eselon I yang ditunjuk terkait butir kegiatan yang diajukan dalam DUPAK tersebut. Setelah itu digelar sidang oleh

Tim Penilai Pusat untuk membuktikan kebenaran angka kredit yang diusulkan berdasarkan bukti-bukti fisik yang dilampirkan. Apabila pihak yang dinilai tidak dapat menunjukkan bukti fisik atas butir kegiatan yang ia cantumkan dalam DUPAK ataupun butir kegiatan yang dicantumkan tidak sesuai dengan butir kegiatan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, maka angka kredit untuk butir kegiatan tersebut akan ditiadakan/tidak diperhitungkan. Setelah dilakukan sidang atas DUPAK yang diajukan, kemudian dilakukan Penetapan Angka Kredit sesuai dengan hasil di persidangan. Terakhir, PAK tersebut dikembalikan kepada Analisis Kepegawaian yang bersangkutan.

- b. Kepala Biro Kepegawaian BKN kepada Sekretaris Utama BKN untuk angka kredit Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Penyelia dan Analisis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda di lingkungan BKN Pusat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar V.3:



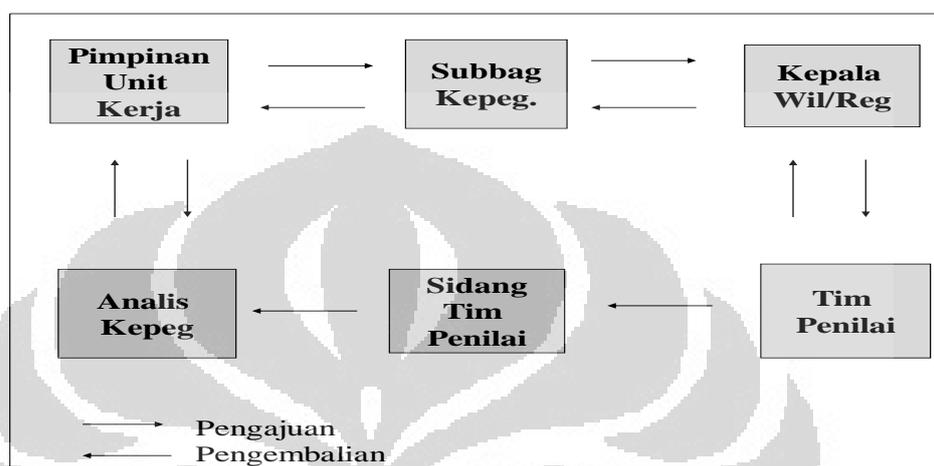
**Gambar V.3**  
**Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Sesma BKN**

Sumber: Direktorat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Mekanisme pengusulan PAK Analis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di lingkungan BKN Pusat diawali dengan penyerahan DUPAK dari Analis Kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Unit Kerja Instansi Pembina Jabatan Fungsional tempatnya bekerja. Selanjutnya usulan PAK tersebut diajukan kepada Biro Kepegawaian di instansi di mana Analis Kepegawaian tersebut bekerja. Kemudian, DUPAK tersebut diajukan kepada Kepala BKN Sekretaris Utama BKN selaku pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit AK Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di lingkungan BKN Pusat. Selanjutnya usulan tersebut dinilai oleh Tim Penilai Sekretariat Utama BKN, yakni Sekretaris Utama BKN atau Pejabat lain yang ditunjuk (paling rendah Eselon II) terkait butir kegiatan yang diajukan dalam DUPAK tersebut.

Setelah itu digelar sidang oleh Tim Penilai Sekretariat Utama BKN untuk membuktikan kebenaran angka kredit yang diusulkan berdasarkan bukti-bukti fisik yang dilampirkan. Apabila pihak yang dinilai tidak dapat menunjukkan bukti fisik atas butir kegiatan yang ia cantumkan dalam DUPAK ataupun butir kegiatan yang dicantumkan tidak sesuai dengan butir kegiatan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, maka angka kredit untuk butir kegiatan tersebut akan ditiadakan/tidak diperhitungkan. Setelah dilakukan sidang atas DUPAK yang diajukan, kemudian dilakukan Penetapan Angka Kredit sesuai dengan hasil di persidangan. Terakhir, PAK tersebut dikembalikan kepada Analis Kepegawaian yang bersangkutan.

- c. Kepala Bagian Umum kepada Kepala Kantor Regional BKN untuk angka kredit Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Penyelia dan Analisis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda di lingkungan Kantor Regional masing-masing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar V.4:



**Gambar V.4 Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Regional**

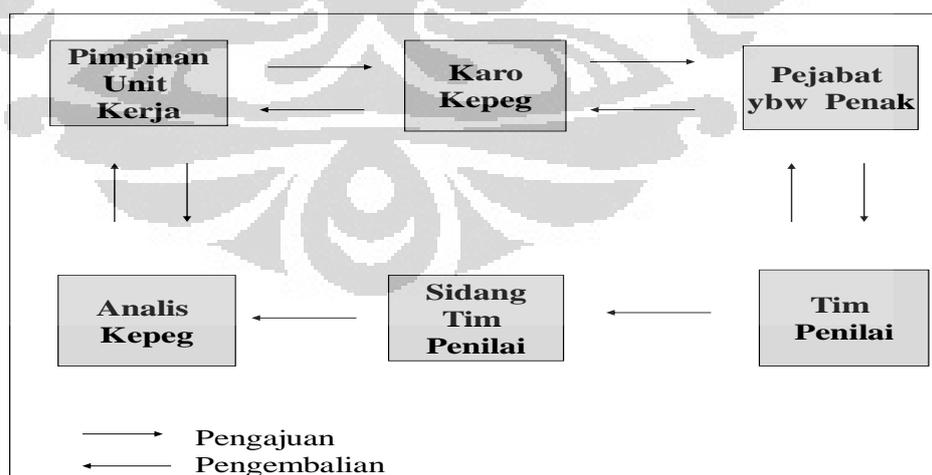
Sumber: Direktorat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Mekanisme pengusulan PAK Analisis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di Kantor Regional BKN, diawali dengan penyerahan DUPAK dari Analisis Kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Unit Kerja Instansi Pembina Jabatan Fungsional tempatnya bekerja. Selanjutnya usulan PAK tersebut diajukan kepada Kepala Subbagian Kepegawaian di instansi di mana Analisis Kepegawaian tersebut bekerja. Kemudian, DUPAK tersebut diajukan kepada Kepala Kantor Regional/Wilayah BKN selaku pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit AK Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di Kantor Regional BKN.

Selanjutnya usulan tersebut dinilai oleh Tim Penilai Kantor Regional BKN, terkait butir kegiatan yang diajukan dalam DUPAK tersebut. Setelah itu digelar sidang oleh Tim Penilai Kantor Regional BKN untuk membuktikan kebenaran angka kredit yang diusulkan

berdasarkan bukti-bukti fisik yang dilampirkan. Apabila pihak yang dinilai tidak dapat menunjukkan bukti fisik atas butir kegiatan yang ia cantumkan dalam DUPAK ataupun butir kegiatan yang dicantumkan tidak sesuai dengan butir kegiatan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, maka angka kredit untuk butir kegiatan tersebut akan ditiadakan/tidak diperhitungkan. Setelah dilakukan sidang atas DUPAK yang diajukan, kemudian dilakukan Penetapan Angka Kredit sesuai dengan hasil di persidangan. Terakhir, PAK tersebut dikembalikan kepada Analisis Kepegawaian yang bersangkutan.

- d. Kepala Biro Kepegawaian BKN atau Pejabat Eselon II yang membidangi kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Instansi Pusat untuk kredit Analisis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analisis Kepegawaian Penyelia dan Analisis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analisis Kepegawaian Muda di lingkungan instansi masing-masing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar V.5 berikut:



**Gambar V.5**  
**Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Instansi**

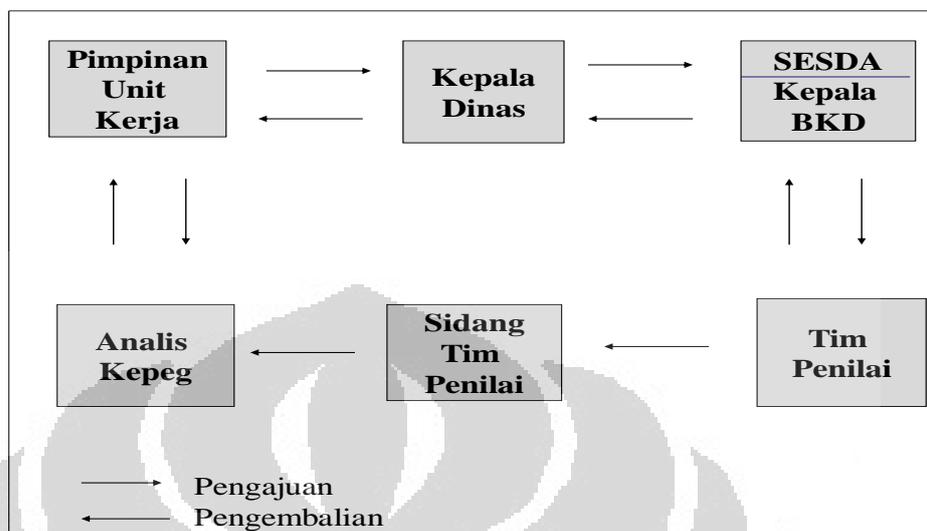
Sumber: Direktorat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Mekanisme pengusulan PAK Analis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di lingkungan instansi, diawali dengan penyerahan DUPAK dari Analis Kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Unit Kerja Instansi Pembina Jabatan Fungsional tempatnya bekerja. Selanjutnya usulan PAK tersebut diajukan kepada Kepala Biro Kepegawaian di instansi di mana Analis Kepegawaian tersebut bekerja. Kemudian, DUPAK tersebut diajukan kepada pimpinan instansi pusat atau pejabat lain paling rendah Pejabat Eselon II yang ditunjuk selaku pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit.

Selanjutnya usulan tersebut dinilai oleh Tim Penilai Instansi, terkait butir kegiatan yang diajukan dalam DUPAK tersebut. Setelah itu digelar sidang oleh Tim Penilai Instansi untuk membuktikan kebenaran angka kredit yang diusulkan berdasarkan bukti-bukti fisik yang dilampirkan. Apabila pihak yang dinilai tidak dapat menunjukkan bukti fisik atas butir kegiatan yang ia cantumkan dalam DUPAK ataupun butir kegiatan yang dicantumkan tidak sesuai dengan butir kegiatan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, maka angka kredit untuk butir kegiatan tersebut akan ditiadakan/tidak diperhitungkan. Setelah dilakukan sidang atas DUPAK yang diajukan, kemudian dilakukan Penetapan Angka Kredit sesuai dengan hasil di persidangan. Terakhir, PAK tersebut dikembalikan kepada Analis Kepegawaian yang bersangkutan.

e. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau Pejabat Eselon II yang membidangi kepegawaian kepada Sekretaris Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota untuk kredit Analis Kepegawaian Pelaksana sampai dengan Analis Kepegawaian Penyelia dan Analis Kepegawaian Pertama sampai dengan Analis Kepegawaian Muda di

lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar V.6:



**Gambar V.6**  
**Mekanisme Pengusulan PAK Tim Penilai Provinsi/Kab/Kota**

Sumber: Direktorat Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Mekanisme pengusulan PAK Analis Kepegawaian (AK) Pelaksana sampai dengan AK Penyelia untuk jenjang Terampil dan AK Pertama sampai dengan AK Muda untuk jenjang Ahli di Provinsi/Kabupaten/Kota, diawali dengan penyerahan DUPAK dari Analis Kepegawaian yang bersangkutan kepada Pimpinan Unit Kerja Instansi Pembina Jabatan Fungsional tempatnya bekerja. Selanjutnya usulan PAK tersebut diajukan kepada Kepala Dinas di masing-masing provinsi, kabupaten, ataupun kota yang bersangkutan. Kemudian, DUPAK tersebut diajukan kepada Sekretaris Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau pejabat lain yang ditunjuk (paling rendah Eselon II) yang ditunjuk selaku pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit serta kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah.

Selanjutnya usulan tersebut dinilai oleh Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota, terkait butir kegiatan yang diajukan dalam DUPAK tersebut. Setelah itu digelar sidang oleh Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota untuk membuktikan kebenaran angka kredit

yang diusulkan berdasarkan bukti-bukti fisik yang dilampirkan. Apabila pihak yang dinilai tidak dapat menunjukkan bukti fisik atas butir kegiatan yang ia cantumkan dalam DUPAK ataupun butir kegiatan yang dicantumkan tidak sesuai dengan butir kegiatan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, maka angka kredit untuk butir kegiatan tersebut akan diabaikan/tidak diperhitungkan. Setelah dilakukan sidang atas DUPAK yang diajukan, kemudian dilakukan Penetapan Angka Kredit sesuai dengan hasil di persidangan. Terakhir, DUPAK tersebut dikembalikan kepada Analis Kepegawaian yang bersangkutan.

### **V.3 Faktor-faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara Pusat**

Pada kenaikan pangkat jabatan fungsional melalui sistem angka kredit, seorang PNS yang menduduki jabatan tersebut dapat mencapai kenaikan pangkat/jabatan secara lebih cepat (*fast track*). Apabila pejabat analis kepegawaian yang bersangkutan telah memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan untuk mencapai jenjang pangkat/jabatan di atasnya, maka pejabat tersebut dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat/jabatan tanpa perlu menunggu untuk dipromosikan oleh para pimpinannya. Berbeda dengan PNS dalam jabatan lainnya yang menggunakan sistem kenaikan pangkat reguler setiap empat tahun sekali, pejabat fungsional dapat naik pangkat dalam kurun waktu dua tahun.

Jabatan fungsional analis kepegawaian sebagai jabatan mandiri memungkinkan pegawai yang mendudukinya dapat merencanakan sendiri kariernya sehingga membuka kesempatan untuk naik pangkat dan jabatan lebih cepat. Penggunaan sistem penilaian prestasi kerja seperti ini dimaksudkan untuk meningkatkan gairah kerja para pejabat fungsional sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing dapat lebih optimal.

Pemberlakuan sistem angka kredit tersebut membawa konsekuensi kepada para pejabat fungsional analis kepegawaian, untuk menunjukkan prestasi kerjanya melalui pengumpulan angka kredit demi mencapai kenaikan pangkat dan/atau jabatan. Dalam kenyataannya, tidak semua pejabat fungsional analis kepegawaian dapat lancar kenaikan pangkatnya sehingga baru naik pangkat setelah lewat dari masa empat tahun (melebihi masa kenaikan pangkat reguler). Ketidاكلancaran kenaikan pangkat ini disebabkan oleh adanya faktor penghambat yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat para analis kepegawaian. Adapun faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian di BKN Pusat adalah sebagai berikut:

Pertama, faktor penempatan. Faktor penempatan merupakan salah satu faktor penghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat yang mana terjadi ketidaksesuaian antara penempatan analis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja. Ketidaksesuaian penempatan ini menyebabkan analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Jono:

“Yang menghambat kenaikan pangkat bilamana pejabat analis tersebut tidak sesuai dengan penempatannya” (Wawancara dengan Jono, Analisis Kepegawaian Muda, 16 Mei 2012).

Hal senada dipaparkan pula oleh Bapak Budi Santosa yang mengalami tiga kali keterlambatan kenaikan pangkat:

“Yang pasti aku sekarang itu IV/a ya Lia. IV/a nya itu rekor dunia kali ya 6,5 tahun baru naik pangkat, dari III/d ke IV/a ya, terus dari III/c ke III/d itu saya 5 tahun. 5 tahun apa 5 setengah ya itu. 5,5 Lia, terus dari III/b ke III/c itu 4,5 tahun..... Karena mungkin kantor belum bisa menempatkan saya sebagai ahli pada tempatnya sehingga saya ditempatkan di lantai 12 itu sebagai edit data PNS sehingga butir-butir kegiatan yang saya kerjakan itu selalu tidak memenuhi angka kredit” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analisis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Masalah penempatan ini diakui sebagai penyebab utama ketidaklancaran kenaikan pangkat analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Negara

(BKN) Pusat. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian:

“Jadi ya itu sebetulnya kuncinya penempatan yang tepat bagi analis pegawai....Ya sebetulnya sejauh di mana analis bekerja, analis pegawai itu bisa melakukan pekerjaan, ada pekerjaan, tentunya aman. Tetapi, sejauh analis penempatannya tidak sesuai mungkin ya kurang aman untuk pengembangan karier analis yang bersangkutan” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Ketidaksesuaian penempatan ini sangat berpengaruh terhadap kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian, mengingat tiap jenjang jabatan yang dimiliki masing-masing analis kepegawaian berbeda-beda sehingga berbeda pula butir-butir kegiatan yang harus dilakukan. Apabila di suatu unit kerja tidak terdapat butir kegiatan yang sesuai dengan jenjang jabatan analis kepegawaian di dalamnya, maka analis kepegawaian tersebut tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang diperlukan untuk pengusulan kenaikan pangkat. Akibatnya kenaikan pangkat analis kepegawaian itu menjadi terhambat.

Hal ini tidak saja membawa dampak negatif bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Bagi pegawai, apabila Analis Kepegawaian tersebut ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan jenjang jabatannya, maka pegawai yang bersangkutan tidak dapat melakukan kegiatan sebagaimana yang ditentukan dalam butir kegiatan untuk jenjang jabatan yang dimilikinya. Bagi organisasi, dampak yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut berupa ketidakefektifan dan ketidakefisienan dalam organisasi. Pada unit kerja yang tidak membutuhkan pejabat analis kepegawaian ataupun tidak sesuai dengan jenjang jabatan yang dibutuhkan, maka organisasi tidak bisa memberdayakan pejabat tersebut dikarenakan kegiatan-kegiatan yang ada pada unit kerja tersebut tidak sesuai dengan kegiatan analis yang bersangkutan. Namun sebaliknya bagi unit kerja yang membutuhkan tenaga analis kepegawaian, tetapi belum terpenuhi, maka kegiatan pada unit kerja itu menjadi tidak dapat terselesaikan secara optimal karena pekerjaan yang diperuntukkan bagi analis kepegawaian tersebut masih sering dirangkap oleh pejabat struktural atau jabatan fungsional umum yang ada di dalamnya.

Ketentuan penilaian angka kredit bagi pejabat fungsional analis kepegawaian, apabila seorang analis kepegawaian ahli mengerjakan butir kegiatan analis kepegawaian terampil, maka butir kegiatan tersebut tidak mendapatkan nilai, demikian sebaliknya. Berbeda halnya apabila analis kepegawaian yang bersangkutan melaksanakan tugas Analis Kepegawaian satu tingkat di atas jenjang jabatannya, namun masih dalam lingkup butir kegiatan ahli atau terampil sesuai dengan kompetensi jabatan pegawai tersebut, maka butir kegiatan yang dikerjakan itu masih memperoleh angka kredit, yaitu sebesar 80% dari angka kredit setiap butir kegiatan. Sedangkan, untuk Analis Kepegawaian yang melaksanakan tugas Analis Kepegawaian satu tingkat di bawah jenjang jabatannya, angka kredit yang diperoleh sebesar 100% dari angka kredit setiap butir kegiatan. Hal ini sebagaimana yang dialami oleh Bapak Budi Santosa yang tidak diakui butir kegiatan yang telah dikerjakannya karena mengerjakan kegiatan di luar kompetensi jabatannya:

“Alasannya tidak memenuhi kriteria penilaian DUPAK. Butir-butir DUPAK maksud saya, DUPAK itu kan ada butir-butir kegiatan yang harus dikerjakan sesuai jenjang jabatannya. Waktu itu kan saya ini memang di lantai 12, ya itu saya sekian puluh tahun memegang komputer program. Komputer program tersebut bisa dikerjakan oleh analis kepegawaian di bawah ahli gitu. Bapak ini dari tahun '90 udah ahli. Orang pertama di BKN yang ahli itu saya..... *Kalo* secara ilmiah, ya itu kendalanya pekerjaan yang saya kerjakan itu selama tiga kali tertunda itu, tidak sesuai dengan butir-butir kegiatan karena saya atau PNS tersebut sudah menduduki jabatan ahli, sementara yang dikerjakan adalah pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh terampil” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai ini terutama pada jenjang jabatan analis kepegawaian ahli. Terdapat 36 analis kepegawaian ahli atau sekitar 70,58% dari total 51 analis kepegawaian ahli yang ditempatkan di unit kerja yang tidak terdapat formasi untuk jenjang jabatan ahli. Jumlah tersebut merupakan jumlah yang besar yang mana berarti mayoritas analis kepegawaian ahli di BKN Pusat belum ditempatkan sesuai dengan formasi pegawai analis kepegawaian yang telah disusun sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 6 mengenai formasi pejabat analis kepegawaian BKN tahun 2012.

Pada unit kerja tersebut tidak tersedia ataupun sedikit sekali mengandung butir kegiatan yang bernilai angka kredit untuk jenjang jabatan ahli. Akibatnya, para analis kepegawaian ahli merasa kesulitan dalam memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengusulan kenaikan pangkatnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Budi Santosa dan Ibu Kusdianah:

“.....untuk ahli *nggak* banyak di BKN ini, makanya sulit. *Temen-temen* ahli di tempat lain juga sangat kesulitan, apalagi di TUK (Tata Usaha Kepegawaian, sekarang menjadi Direktorat Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian) itu, delapan lantai itu tidak ada pekerjaan untuk ahli *lho..* Bayangkan delapan lantai! (menggebrak meja). Padahal di sana ada ahli-ahli juga. Itu kalau *nggak* keluar dari sana sampai pensiun juga, biar pun masih muda *nggak bakal* naik pangkat” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

“*Nah*, justru itu, ini yang dibahas, sekarang ini yang di PDAK (Direktorat Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian) ini, memang kita *nggak* ada *point*-nya di sini. Cuma kalau ada *gampang sih* itu, *cuma* harus mencari yang kira-kira jadi pemasukan orang lain. Ditinjau juga harusnya membantu. *Oh*, ini *loh* kalau di PDAK itu harusnya perbaikan *kayak* rekonsiliasi masalah, apa itu, *point* yang ada di *situ*. Karena memang kalau menganalisa semua dan mengkonsep semua kan *nggak bakalan* terpenuhi karena analis ahli itu *kan* sedikit butir kegiatan yang tersedia” (Wawancara dengan Kusdianah, Analis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

Keadaan tersebut dibenarkan oleh Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN bahwa seharusnya penempatan analis kepegawaian tersebut ditempatkan sesuai dengan formasi yang telah disusun, terutama untuk analis kepegawaian tingkat ahli mengingat tidak semua unit kerja di BKN Pusat yang mengandung butir kegiatan untuk analis kepegawaian tingkat ahli:

“Ya mungkin *aja begitu*. Karena *kan* satu mungkin harus penempatan untuk yang ahli tepat pada tempat. *Kayak* di PDAK *kan* *nggak* ada kegiatan ahli, *kalo kayak* di sini ada. Ya tentunya mendasarkan semua itu, penempatan berdasarkan perhitungan formasi *aja*. Jadi di *situ* kegiatannya dilaksanakan, berarti di *situ* juga ada analis dan ahli. *Kayak* yang sudah dilakukan itu ada yang datang ke Direktorat Perencanaan dan Formasi Pegawai sekarang banyak kegiatan, itu salah satu contoh ya, ada dua *kayaknya*. Karena memang pada tempatnya, terus *kemaren* kita coba ada peserta dari Direktorat Pusat Analisis apa, itu nyatanya juga

bayangan kegiatan sudah ada di mata mereka. Dia sudah ikut diklat, *tapi* belum diangkat, dia gambaran kegiatan sudah ada” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Unit kerja yang sesuai untuk analis kepegawaian tingkat ahli adalah unit kerja yang di dalamnya terdapat kegiatan yang sifatnya memerlukan metodologi khusus, seperti halnya di Direktorat Jabatan Karier, Direktorat Pembinaan Jabatan Analis Kepegawaian, Direktorat Kenaikan Pangkat dan Mutasi Pegawai, Direktorat Standar Kompetensi Jabatan, Direktorat Perencanaan dan Formasi Pegawai, Direktorat Pensiun PNS dan Pejabat Negara, serta di Biro Kepegawaian. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Angka Soesetijo W. dan Bapak Syamsul Rizal:

“Ya di unit-unit yang sifatnya ada yang *nganalisis* jabatan karena untuk ahli dasar utamanya *kan* analisis jabatan. Menganalisis jabatan, mengklasifikasi jabatan, itu *kan* semua kegiatan analisis jabatan, seperti standar jabatan, itu juga alasannya itu. Jadi *kalo* dia punya keahlian itu jadi sebetulnya di perencanaan dan reformasi itu ada, terus yang di Stankomjab itu bisa, terus di Jarier bisa” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

“Masih banyak analis kepegawaian ahli di sana. Memang mereka *nggak* bisa naik pangkat *kalo* di *situ* karena di situ hanya sifatnya keterampilan, tidak ada yang pekerjaan menganalisis, mengevaluasi, membuat sistem. Sehingga perlu dievaluasi dari tahun 2000 itu seharusnya mengikuti perkembangan sekarang, yang tadinya di tata naskah itu dipindahkan. Dipindahkan apakah ke Biro Kepegawaian, atau kah di Direktorat Pensiun, Direktorat KP, atau di Direktorat Jabatan Karier. Penataan itu tidak pernah dilakukan” (Wawancara dengan Syamsul Rizal, Kepala Bidang Diklat SDM Aparatur, Kedeputian SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, 19 Juni 2012).

Namun demikian, masalah dalam hal penempatan pegawai tersebut tidak terlalu signifikan pengaruhnya terhadap pengumpulan angka kredit bagi analis kepegawaian terampil. Hal ini dikarenakan butir kegiatan untuk jenjang jabatan analis kepegawaian terampil cenderung jauh lebih banyak dan tersebar di hampir seluruh unit kerja di BKN. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Bapak Yakobus Winarto:

“...kalau analisis ahli memang agak sulit, kalau di PDAK I agak sulit, analisis ahli, *abis point-point-nya memang nggak* ada. Itu kalau sekarang lebih.. lebih ke pekerjaan masing-masing karena jabatan analisis tersebut sifatnya mandiri. Kalau di sini untuk yang terampil, *wah..* banyak memang, banyak. Dan paling cepet 2 tahun ya, paling cepat itu, bisa dua tahun setengah. Kalau dalam analisis, kendala *nggak* ada, kita *kan* terampil ya, terampil itu karena dari segi pendidikan saya SMA *kan gitu* ya, masuk harus terampil, jadi kerjaan banyak” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analisis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Terjadinya ketidaksinkronan antara formasi dengan distribusi pegawai ini tentu tidak sesuai dengan tujuan awal penyelenggaraan jabatan fungsional, yaitu untuk meningkatkan gairah kerja dan pelaksanaan tugas dan fungsi PNS secara lebih optimal melalui penempatan yang disesuaikan antara persyaratan jabatan dengan kompetensi pegawai berdasarkan angka kredit. Padahal formasi untuk pejabat analisis kepegawaian telah disusun sejak tahun 2009, yang kemudian diperbaharui pada tahun 2010. Namun kenyataannya, pendistribusian para analisis kepegawaian di lingkungan BKN masih tidak sesuai dengan formasi yang telah disusun.

Kondisi tersebut di atas menjadi penyebab pejabat analisis kepegawaian mengalami kesulitan dalam mencapai kenaikan pangkat. Dalam hal kebijakan penempatan pegawai di BKN sejatinya merupakan kewenangan Biro Kepegawaian selaku unit kerja yang mempunyai tugas pokok mengelola seluruh pegawai yang berada di BKN. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Angka Soesetijo W. berikut:

“Yang berwenang dalam menempatkan pegawai itu Biro Kepegawaian. Ya tentunya *kan* setelah kita hitung, kita petakan, mana *sih* yang ada kegiatan analisis terkait ahli, yang terampil mana. *Kalo oh* sini formasinya sekian. Yang hadir di situ katakan lah formasinya lima, yang ada di *situ* tiga, berarti *kan* kurang dua, nah ini *kan* harusnya dicari mana yang kurang. Katakan lah, *oh* di sini kegiatannya *nggak* ada, *tapi* di *situ* ada analisis dan ahli katakan ada 3, *nah* ini *kan* harus dipindahkan, harusnya *gitu*. Mungkin tentunya untuk mengatasi itu, satu mungkin langkahnya perhitungan formasi, dua melakukan pemetaan jabatan. Pemetaan berarti *kan* penataan jabatan, *tapi* khusus analisis. *Nah*, perka-perka (peraturan kepala) sekarang *kan* seperti itu, pelaksanaan itu keseluruhan, tidak hanya analisis saja. Itu ada rumusnya sendiri, itungannya sendiri. Dihitung berdasarkan beban kerja” (Wawancara dengan Angka

Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Ketidaksesuaian dalam hal penempatan analis kepegawaian di BKN ini dilatarbelakangi oleh empat hal. Pertama, tidak adanya komitmen dari pimpinan untuk memberdayakan para analis kepegawaian untuk melakukan tugas manajemen kepegawaian. Para pimpinan unit kerja tertentu cenderung memiliki preferensi terhadap pegawai yang telah dipercayainya atau lebih memprioritaskan pegawai yang telah dikenalnya secara baik. Adanya preferensi tersebut menyebabkan para pimpinan di unit-unit kerja tertentu enggan untuk menerima perpindahan pegawai dari unit lain ataupun hanya untuk sekadar memberikan pekerjaan, khususnya pekerjaan manajemen kepegawaian yang mengandung angka kredit, kepada para analis kepegawaian dari unit kerja lain yang kesulitan untuk mengumpulkan angka kredit. Preferensi pimpinan ini didasari oleh ketidakpercayaan terhadap analis kepegawaian yang datang dari unit kerja lain, baik ketidakpercayaan dalam hal kemampuan kerja, maupun *confidentiality* atas kerahasiaan data yang ada di unit kerja tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, Biro Kepegawaian BKN Pusat:

“Ada beberapa faktor itu. Pertama dari komitmen, apakah mereka menganggap bahwa SDM (Sumber Daya Manusia) itu merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi atau tidak, kalau SDM-nya dilihat suatu *asset* atau *capital* maka, *eee..* ya perlu di-*manage*, dikendalikan yang didalamnya adalah ditempatkan secara maksimal juga. *Nah*, sekarang bagaimana persepsi *leader* terhadap pegawainya, persepsi itu lah yang kemudian membentuk komitmen, keseriusan, kesungguhan dalam mengendalikan, mengelola pegawai dan ada hambatan mengenai visi seseorang sesuai dengan kompetensi yang sesuai, tetapi di lapangan kendalanya bahwa jangan-jangan kalau pun misalnya Biro Kepegawaian memiliki kebijakan menilai seseorang sesuai dengan kompetensinya, sesuai dengan administrasi, belum tentu pimpinan ini tersebut bisa melakukan, kadang-kadang ada beberapa pimpinan tadi yang berkomplotan dengan orang-orang tertentu... dan dia tidak mau orang-orang tertentu itu bisa digantikan dengan orang yang lain. Jadi frekuensi kerja itu ya bisa apa ya.. membuat kebijakan dengan administrasi tidak bisa dilaksanakan dengan baik” (Wawancara dengan Achmad Slamet Hidayat, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, 1 Juni 2012).

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN bahwa tidak semua pejabat/pimpinan di BKN mengetahui dan memahami tugas pokok dan fungsi analis kepegawaian sehingga cenderung lebih banyak memberikan pekerjaan pengelolaan kepegawaian kepada pegawai non analis kepegawaian yang telah dipercaya ataupun memberikan pekerjaan kepada analis kepegawaian yang bukan merupakan kegiatan yang mengandung angka kredit. Akibatnya para analis kepegawaian banyak yang mengerjakan pekerjaan umum yang seharusnya dapat dikerjakan oleh pegawai fungsional umum dan bukannya mengerjakan pekerjaan untuk jabatan fungsional tertentu analis kepegawaian. Hal ini berpengaruh terhadap pengumpulan angka kredit analis kepegawaian yang bersangkutan yang berpotensi menghambat kenaikan pangkat pegawai tersebut.

“Ya satu mungkin ya kesempatan itu belum bisa diberikan kepada semua analis, mungkin *lagi-lagi* sosialisasi. Takutnya *kan anu* ya, ini gambarannya *kan*, belum tentu semua pejabat BKN itu mengetahui tugas fungsi analis. Biasanya *kan* umum ya, katakan lah saya, biar pekerjaan saya *cepat* selesai *kan* saya tugaskan *temen-temen* yang rajin itu. Jadi itu *repotnya*, itu gambaran umum di mana-mana juga gitu biasanya. Ya *begitu* juga pada analis *kan* biasanya dia akan dipertahankan untuk mengerjakan pekerjaannya itu yang tentunya belum tentu kerjaan analis, *tapi kan* tetap harus dikerjakan, *tapi* jangan lupa juga tugasnya dia selaku analis untuk mengumpulkan angka kredit juga harus dipenuhi. Di *situ udah* rajin terus pekerjaannya banyak, tapi bukan pekerjaan analis, gitu. *Nah* akhirnya *kan* *nggak* bisa naik pangkat, padahal rajin itu. Itu yang mungkin harus dilakukan penyadaran. Ya tentunya pengembangan analis *nggak* bisa berdiri sendiri” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Di lain pihak, pimpinan unit kerja di mana analis kepegawaian yang bersangkutan bekerja, cenderung mendukung ataupun memberikan kesempatan kepada para bawahannya yang ingin mengajukan pindah ataupun ingin mencari butir kegiatan di unit kerja lain. Hal ini sebagaimana pernyataan dari Bapak Jono:

“Atasan memberi keleluasaan. Nanti kalau mau *mobile* kita konsultasi *dulu* sama *bos* lah. Tapi kalo kita *kan* di bawah direktorat. Tetapi, secara etika ya kita bisa” (Wawancara dengan Jono, Analis Kepegawaian Muda, 16 Mei 2012).

Dukungan dari pimpinan ditunjukkan salah satunya dengan memberikan surat tugas kepada analis kepegawaian yang membutuhkan sebagai persyaratan untuk bisa melaksanakan butir kegiatan di unit kerja lain. Hal ini sesuai dengan penjelasan Ibu Kusdianah berikut:

“Mencari angka kredit, namanya analis *kan* mandiri, dia *nggak* harus di sini, di mana pun tempat yang ada *credit point*, saya bisa menuju ke sana, *tinggal* minta surat tugas sama direktornya ditujukan ke direktur yang saya tuju. Analis itu *kan* kerjanya mandiri, tanpa ada anak buah. Jadi kita bisa cari yang perbaikan-perbaikan yang ada permasalahan. Misalnya ada yang salah, saya minta ke direktur, langsung kita diajukan misalnya ke bagian yang dimasalahi itu apa, *kan gitu*” (Wawancara dengan Kusdianah, Analis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

Sebab kedua, yaitu adanya penolakan dari pegawai di unit kerja yang hendak didatangi oleh analis kepegawaian yang ingin mencari pekerjaan yang mengandung angka kredit. Adanya anggapan dari pegawai di unit kerja tersebut bahwa kedatangan analis kepegawaian yang bersangkutan membawa motivasi pribadi tertentu, seperti halnya untuk mencari uang sehingga pegawai yang ada di unit kerja tersebut merasa tersaingi dalam hal penghasilan. Hal ini menjadi hambatan bagi pejabat analis kepegawaian dalam upaya pengumpulan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya, seperti penjelasan dari Bapak Budi Santosa:

“Karena di BKN ini hanya sebatas teori, dalam prakteknya kita mau kerja di unit lain itu beban psikologis juga, biar pun secara prosedur dibolehkan, *cuma* sampai hari ini belum ada yang melaksanakan analis kepegawaian di BKN ini. Umpamanya di sebelah ada pekerjaan di sana dijawab *sama* mereka “*di sini aja pekerjaan bisa diselesaikan sendiri*” ataupun mungkin ada kerahasiaan berkas, atau ekstrimnya mungkin ini di luar logika pekerjaan di sana itu istilahnya “basah kering” *kalo* kita ke sana dikiranya karena ada uangnya. Belum ada yang pindah atau mencari pekerjaan di unit lain, biarpun dalam teorinya boleh.. analis *kan* ke mana pun bisa, itu teori” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Hal senada diungkapkan oleh Ibu Kusdianah:

“*Emang* harus aktif, *tapi* kadang-kadang kendalanya *begini*, kita kadang namanya mandiri ya, ke tempat yang dituju itu *kan* kita harus mendatangi tempat yang kita harus itu, kadang-kadang itu lah kendalanya kalau kita *pas* mau ke sana yang namanya rumah orang, apalagi itu berurusan dengan keuangan misalnya ada ini, otomatis kadangkala kita ditolaknya begitu, *kan* sedih karena.. *oh*

di sini ada, udah banyak katanya, *nggak boleh kayak gini.. gini.. gini..* ya maklum lah namanya tempat orang ya, sebetulnya seharusnya *nggak boleh begitu* karena kita intinya membantu pekerjaan dia bukan cari uang *kan* gitu. *Tapi*, itu kendalanya kadang-kadang *begitu, kan* segala sesuatu *punya* kendala ya, sebetulnya *sih* kalau atasan kita *nggak* begini, *tapi* tempat kita yang dituju itu kadang kala, *kayaknya* merasa ada tersaingi lah karena kita ada di *situ, kan begitu*” (Wawancara dengan Kusdianah, Analisis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

Penolakan tersebut menimbulkan beban psikologis tersendiri bagi para analis kepegawaian yang hendak mencari butir kegiatan di unit lain dalam rangka memenuhi angka kredit minimal yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat. Dampak yang ditimbulkan dari penolakan tersebut salah satunya adalah kecemasan ataupun keengganan dari analis kepegawaian untuk *mobile* ke unit kerja lain. Hal ini tentu menghambat para analis kepegawaian untuk dapat mencari pekerjaan sesuai dengan jenjang jabatannya. Di sisi lain, para analis kepegawaian dituntut untuk mandiri dalam mencari pekerjaan/kegiatan yang mengandung angka kredit sehingga harus mampu untuk berpindah-pindah (*mobile*) ke unit-unit ataupun instansi lain yang di dalamnya terdapat pekerjaan untuk analis kepegawaian. Namun hingga saat ini, BKN belum bisa memfasilitasi hal tersebut secara memadai. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Angka Soesetijo W. berikut:

“Analis kita sifatkan sebagai pejabat yang *mobile*. Jadi, sewaktu-waktu katakan lah di sini butuh, hasil penghitungan di sini *kan* *nggak* memenuhi *quota* *cuma* kegiatannya *kan* terkadang mendadak *gitu*, kita membutuhkan bantuan, *oh* ini ada kegiatan yang bisa dikerjakan analis, ya kita minta bantuan dari *temen-temen* yang ahli dari atas biasanya *gitu*. Itu sifatnya mungkin sesuai tingkatan kesibukan. *Malah* idealnya kita, analis itu bisa ditempatkan, katakan lah kementerian agama *lagi* sibuk ini *gitu*, kita bisa ke sana. Hanya saja idealnya kita belum bisa. Jadi *kalo* boleh diibaratkan analis itu seperti tawon madu, di mana ada bunga di *situ* lah analis harus mencari pekerjaan” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analisis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Pertimbangan lain bagi analis kepegawaian untuk meminta/mencari pekerjaan di unit lain adalah karena adanya rasa segan ataupun tidak enak untuk meminta pekerjaan tersebut. Hal ini disampaikan oleh Bapak Budi Santosa:

“Itu lagi mutasi..dalam suatu organisasi itu kan yang melaksanakan UP (Urusan Pegawai/Biro Kepegawaian) ataupun direktorat. Nah, sekarang direktorat memberikan SK (Surat Keputusan) saya untuk menyelesaikan permasalahan, *kan* saya *nggak* boleh *dong overlap.. minta* kerjaan apa harus ngonsep. Saya *nggak* mau ngacak-ngacak kerjaan teman. *Nggak* bisa kita, biar pun ahli ini sebenarnya sah-sah aja menurut aturan kerja di instansi ini bisa, *tapi* dengan catatan ada memo dinas, baik dari Ditbinjak maupun dari Biro Kepegawaian. Tanpa itu kita *nggak* boleh kita ke sebelah minta kerjaan, dimarahin lah sama sebelah” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Hal lain yang berpotensi untuk menurunkan motivasi pejabat analis kepegawaian untuk aktif mencari pekerjaan adalah akibat adanya sejumlah kegiatan yang belum diakui oleh tim penilai sebagai kegiatan yang mengandung angka kredit. Penjelasan tersebut disampaikan oleh Bapak Yakobus Winarto sebagai berikut:

“Kebetulan dia (Ibu Kusdianah) naik pangkat kan tahun 2013, tapi *emang* sampai saat ini belum diakui pekerjaan sehari-harinya belum ada, kemarin kan *cuma* dari, ini aja.. yang dari sertifikasi-sertifikasi. Dia udah berusaha *nyari*, tetapi dari tim penilai tidak itu belum diakui karena itu dianggap bukan kerjaan analis ahli. Ahli memang agak sulit, karena memang kebijakannya harus diatur, itu repot, memecahkan masalah, *gitu*. Kita harus mandiri, memecahkan masalah sendiri. Sulit makanya, rumit kalau untuk ahli” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Salah satu contoh pegawai BKN, khususnya pejabat analis kepegawaian yang mengalami demotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam mengembangkan karier, yaitu Bapak Budi Santosa, yang menyatakan bahwa:

“Usaha saya...Pasif. Saya sudah tidak mau..*eee*...saya bekerja sesuai pekerjaan yang ditugaskan saja. Saya sudah malas dengan kantor ini..... Saya ini hampir setiap tahun dipindah, *tapi* di mana pun saat itu tidak ada pekerjaan untuk ahli. Ya sejak tahun '90 itu..*kalo* sekarang *sih* sebenarnya sudah banyak di sini karena saya sudah tidak butuh pangkat tidak butuh kenaikan jabatan. Saya sudah malas, sudah masa bodoh dengan kantor.. Itu dampak dari kebijakan. Saya merasa dirugikan sehingga saya tidak peduli dengan kantor.....”(Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Sebab ketiga, yaitu karena adanya pengangkatan secara *inpassing*, yaitu peralihan PNS yang pada saat ditetapkan Permen PAN

No.PER/36/M.PAN/11/2006 jo No.PER/14/M.PAN/6/2008 telah dan masih melakukan tugas kegiatan manajemen PNS dan atau pengembangan sistem manajemen PNS, kemudian diangkat ke dalam jabatan fungsional analis kepegawaian. Namun, pengangkatan tersebut tanpa melalui tes dan diklat terlebih dahulu, seperti halnya ketentuan untuk pengangkatan analis kepegawaian. Selain itu, setelah diangkat ke ke dalam jabatan fungsional analis kepegawaian, unit kerja pegawai tersebut tidak dipindahkan sesuai dengan formasi pegawai, melainkan tetap berada di unit kerja lama sebelum pegawai tersebut diangkat menjadi analis kepegawaian. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Gunarta dan Bapak Syamsul Rizal:

“Dulu Eselon V dihapus langsung peralihan semua pegawai Eselon V itu diangkat jadi analis kepegawaian tanpa melalui diklat. Istilahnya jabatan penghargaan lah. Nah mungkin itu kendala bagi analis, tadi istilahnya asal kerja, setelah diangkat analis ya bingung pekerjaannya apa, mengerjakannya *malah* apa. *Tapi*, kalau melalui diklat paling nggak dia udah punya bekal kan jabatannya ini..pekerjaannya ini” (Wawancara dengan Gunarta, Kepala Subbagian Pembinaan Jabatan Fungsional, Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian BKN, 4 Juni 2012).

“Pengangkatan *inpassing* di sini lah kelemahan sebenarnya, awal-awal persoalan itu. Jabatan fungsional analis kepegawaian ini dahulunya dibuat untuk menghapus jabatan Eselon V di lingkungan BKN. Jadi ada istilah Eselon V di BKN itu ‘bedol desa’. Jadi lebih kurang sekitar 500 jabatan Eselon V tadinya di BKN itu dilimpahkan menjadi analis kepegawaian. Duduk lah mereka di situ, *tapi* tidak berdasarkan *real* formasi. Harusnya formasi itu *kan* ada tingkat terampil, ada tingkat ahli. Berapa banyak *sih* tingkat terampil, berapa banyak tingkat ahli dan di mana saja mereka berada. *Nah* itu lah yang tidak pernah ditata ulang distribusi itu. Sehingga yang ahli itu harusnya di sini tidak ada, *tapi* ada di sini” (Wawancara dengan Syamsul Rizal, Kepala Bidang Diklat SDM Aparatur, Kedeputian SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, 19 Juni 2012).

Selain itu, adanya kenaikan pangkat melalui prosedur penyesuaian ijazah turut menjadi penyebab analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkatnya. Hal ini dikarenakan setelah melalui penyesuaian ijazah, analis kepegawaian tersebut yang tadinya menduduki jenjang jabatan terampil, dapat diangkat menjadi analis kepegawaian

tingkat ahli, setelah sebelumnya mengikuti diklat analisis kepegawaian ahli. Namun, setelah diangkat dalam jenjang jabatan yang baru, analisis kepegawaian tersebut tidak dipindahkan ke unit kerja sesuai dengan jenjang jabatan yang diduduki saat ini. Hal ini sesuai pernyataan Bapak Syamsul Rizal:

“Jadi memang kecenderungan PNS itu tadinya ijazahnya itu D III ke bawah, terus dia dapat S1. Ada prosedur penyesuaian ijazah. Nah sekarang mungkin mereka sudah S1, pindah lah mereka ke ahli, *tapi* tempat kerjanya masih di tata naskah, kan jadi bermasalah” (Wawancara dengan Syamsul Rizal, Kepala Bidang Diklat SDM Aparatur, Kedeputian SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, 19 Juni 2012).

Sebab keempat, yaitu karena penetapan formasi pegawai memerlukan waktu yang cukup lama dan kompetensi tertentu untuk menghitungnya. Selain itu penghitungan formasi pegawai tersebut menelan biaya yang cukup besar sehingga untuk merevisi formasi pegawai yang telah disusun sebelumnya tidak dapat diselesaikan secara cepat. Hal ini disampaikan oleh Bapak Angka Soesetijo W. :

“Formasi sudah kita coba *kayak gitu*, tentunya *kalo* kita ya mungkin sementara masih gitu-gitu aja ya. Kemarin baru dilakukan *anu* ya, penyuluhan dari Biro Kepegawaian mengenai Analisis Beban Kerja (ABK) hanya saja *kayaknya nggak* memenuhi ya. Belum tentu yang ikut itu karena memang itu harus ditunjang mungkin dasar ya, kemaren mungkin dasar-dasar. *Kayak* kita melakukan perhitungan formasi, itu *aja* dua hari. Itu kurang lebih dua hari, *nah* apalagi *kalo* suatu instansi *ngitung macem-macem* ya. Berdasar struktur, katakan lah ada eselon-eselon itu kan juga dihitung. Terus ada pejabat fungsional umum itu apa aja, itu ada rumusnya berdasarkan indeks kan yang kaitannya dua, *kalo* yang sifatnya teknis minimal empat. Itu yang tau itu semua *sebenarnya* sana. Belum lagi berdasarkan jabatan fungsional tertentu, itu rumusnya kan lain-lain. Itu harus dihitung satu-satu. Makanya kalau saya lihat ini di Kabupaten di Riau, dia menyediakan anggaran untuk itu aja seluruhnya itu 1,9 milyar rupiah. Saya menggambarkan betapa rumitnya untuk menyusun sebuah formasi” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analisis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Hambatan berikutnya yang mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat analisis kepegawaian di BKN Pusat, yaitu karena kompetensi yang dimiliki oleh analisis kepegawaian tersebut belum memadai. Pegawai memang sering kali

menerima suatu tawaran pekerjaan karena ingin mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, gaji/penghasilan yang lebih tinggi, tunjangan hidup yang lebih baik, meskipun pegawai itu sebenarnya tidak memiliki kompetensi untuk menampilkan kinerja secara efektif di posisi tersebut. Hal ini justru akan menjadi bumerang bagi analisis kepegawaian yang bersangkutan. Karena apabila seorang pegawai menduduki suatu jabatan, terutama jabatan fungsional yang mana di dalamnya dituntut kompetensi dan kemandirian kerja, namun kompetensi yang dimiliki tidak memadai, maka akan mempersulit pegawai tersebut untuk dapat mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan kenaikan pangkat. Hal ini dipaparkan oleh Bapak Angka Soesetijo W. :

“Jabatan fungsional *kan* sifatnya mandiri, kompeten terhadap tugasnya, terus inovasi, terus bisa pengembangan diri, profesional ya. Umpamanya *gini*, saya bekerja di lingkungan kepangkatan dan mutasi, kadang analisis, tentunya memahami kegiatan itu *kan, nah* tentunya nanti kita ya pertama mungkin harus ada diklat itu, *kalo* memang belum paham *kan* harus ada diklat itu. Kalau sudah di *situ* mungkin paham, *nggak* masalah. Jadi permasalahannya kayaknya dia juga belum paham benar kegiatannya, terus mungkin *males* karena butuh waktu tertentu. Keahliannya itu *kan* harus dipahami” (Wawancara dengan Angka Soesetijo W., Kepala Sub Direktorat Administrasi dan Evaluasi Jabatan Analisis Kepegawaian BKN, 28 Mei 2012).

Selain itu kurangnya kreativitas yang dimiliki oleh analisis kepegawaian turut menghambat analisis kepegawaian dalam memperoleh angka kredit untuk keperluan pengajuan kenaikan pangkat. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Gunarta:

“Di BKN itu semua mengelola kepegawaian, *kalo* *dibilang* *nggak* ada pekerjaan saya rasa *nggak* juga. *Kalo* terampil memang banyak, ahli juga *sebenarnya* banyak, *cuma* di unit-unit tertentu *aja*, seperti di Direktorat Pensiun. Ada satu butir kegiatan yang nilainya 0,112 itu konsep surat pensiun PNS dan Pejabat Negara itu nilainya paling tinggi di semua jabatan analisis kepegawaian. Itu pun pekerjaan teknis yang kerjanya itu memang ada, bukan konsep. Apalagi kalau konsep banyak *banget*, konsep *tuh* tergantung kreativitas kita” (Wawancara dengan Gunarta, Kepala Subbagian Pembinaan Jabatan Fungsional, Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian BKN, 4 Juni 2012).

Hambatan berikutnya yang turut mempengaruhi kelancaran kenaikan pangkat analisis kepegawaian, yaitu terjadinya *overlapping* kegiatan antara pejabat struktural yang menduduki Eselon IV dengan pejabat fungsional analisis

kepegawaian tingkat ahli. Kegiatan/pekerjaan untuk Eselon IV merupakan kegiatan yang sifatnya memimpin, membina dan mengarahkan PNS yang menjadi bawahannya. Namun selama ini kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar para pejabat struktural di BKN yang berada pada tingkat Eselon IV lebih banyak mengerjakan kegiatan teknis yang seharusnya menjadi pekerjaan analis kepegawaian tingkat ahli. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Syamsul Rizal:

“Sekarang *kan* karena masih ada Eselon IV itu, maka mereka seharusnya tidak ada di sana. Jadi untuk penetapan kegiatan analis kepegawaian seyogyanya tidak ada Eselon IV di unit kerja itu. Yang terampil itu tadi untuk menggantikan Eselon V yang dihapus, sedangkan yang ahli harusnya menghapus Eselon IV. Sejauh masih ada Eselon IV di unit kerja itu, ya *nggak* aman analis kepegawaian di *situ*. Karena kegiatan jabatan struktural itu *kan* memimpin, membina dan mengarahkan. Kalau kegiatannya masih banyak kegiatan memeriksa, menganalisis dan mengolah itu *kan* masih kegiatan teknis yang harusnya dikerjakan oleh pejabat fungsional. Kalau mereka masih mengerjakan itu, maka seharusnya masuk ke jabatan fungsional. Apalagi analis kepegawaian ahli itu bisa menandatangani dan merekomendasikan nota persetujuan. Ada *kan* di butir kegiatannya. Selama ini kegiatan itu masih dipegang oleh Eselon IV. Berarti keberadaan Eselon IV itu tidak layak kalau mau mengangkat analis kepegawaian tingkat ahli, kecuali tidak mengangkat analis kepegawaian tingkat ahli” (Wawancara dengan Syamsul Rizal, Kepala Bidang Diklat SDM Aparatur, Kedeputusan SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, 19 Juni 2012).

Hambatan lain yang dihadapi BKN dalam rangka pembinaan Analis Kepegawaian, khususnya terkait kenaikan pangkat, adalah masih kurangnya program pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian serta peraturan kepegawaian. Akibatnya, banyak pejabat Analis Kepegawaian yang belum memahami secara utuh mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehingga hasil kerja yang didapat menjadi tidak optimal. Kurangnya pemahaman atas peraturan kepegawaian, terutama dalam hal penyusunan Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK) menyebabkan ada sebagian dari pejabat Analis Kepegawaian tersebut yang melakukan kesalahan dalam penyusunan DUPAK tersebut, baik dari segi format penulisan, maupun dari kelengkapan berkas yang harus dilampirkan di dalamnya. Akibatnya, proses penilaian dan penetapan angka

kredit untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pejabat yang bersangkutan menjadi terhambat. Hal ini sesuai pernyataan Bapak Budi Santosa:

“Itu lah termasuk pembinaannya kurang sehingga analis itu kebingungan. Jangankan untuk naik pangkat, untuk mengisi DUPAK *aja* mereka banyak yang belum tahu sehingga mereka tersendat-sendat atau kesulitan juga untuk mengajukan DUPAK. Masalahnya itu pembinaannya atau sosialisasi untuk analis ini jarang. Kita ini hampir tidak ada kumpul-kumpul. Seharusnya ada pembinaan khusus untuk analis.. ini jarang sekali” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Keadaan seperti ini mempersulit tim penilai dalam melakukan penilaian dikarenakan butir kegiatan yang diusulkan dalam Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK) tidak sesuai dengan butir kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh masing-masing analis kepegawaian sebagaimana yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.

Upaya yang ditempuh analis kepegawaian untuk dapat memenuhi angka kredit minimal yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat, selain dengan mencari butir kegiatan pada unit kerja lain, yaitu dengan meningkatkan taraf pendidikan. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Ibu Kusdianah:

“.....Kalau seandainya kredit mencukupi 2013 saya *udah* bisa naik pangkat, *kan* sudah apa itu.. Oktober, 2010, 2011, *kan* satu tahun dalam jabatan kita bisa mengajukan. Ini karena *point-point*-nya tidak mencukupi, belum, jadi ibu sekarang mengambil S2 untuk membantu ini, membantu menambah *point* kredit ini.....” (Wawancara dengan Kusdianah, Analis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

Pendidikan merupakan salah satu unsur utama dalam penilaian angka kredit, di samping kegiatan manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, serta pengembangan profesi. Angka kredit dari kegiatan pendidikan dapat diperoleh dengan cara menempuh pendidikan sekolah dan memperoleh ijazah/gelar; mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional analis kepegawaian dengan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau

sertifikat; serta dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan dengan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat.

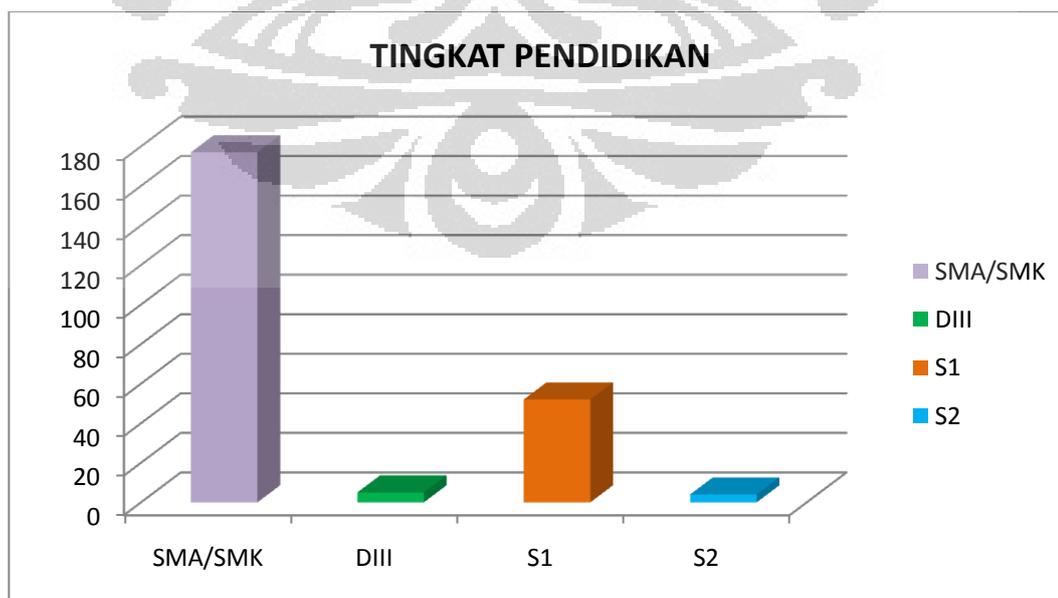
Besarnya angka kredit mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan/ijazah/ akta, apabila bidang ilmu untuk gelar akademik yang diperoleh sama dengan bidang penugasan jabatan fungsional Analis Kepegawaiannya adalah :

- a. Doktor (S3) = 200
- b. Magister (S2) = 150
- c. Sarjana (S1) = 100

Bilamana angka kredit untuk gelar/sebutan/ijazah/akta tertentu telah dihitung dalam pengusulan jabatan terakhir sebelumnya, maka penghitungan besarnya angka kredit merupakan selisih antara angka kredit gelar yang diperoleh terakhir dengan angka kredit gelar yang telah dihitung pada pengusulan jabatan terakhir sebelumnya.

Sejauh ini, tingkat pendidikan yang dimiliki para pejabat Analis Kepegawaian di BKN Pusat masih belum tinggi. Hal ini dapat dilihat pada Grafik V.1:

**Grafik V.1 Tingkat Pendidikan Jabatan Fungsional Analis kepegawaian di Lingkungan BKN Tahun 2012**



Sumber: Biro Kepegawaian BKN, 2012

Grafik V.1 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pejabat fungsional Analis Kepegawaian di BKN Pusat sebagian besar berada pada tingkat sekolah menengah atas/kejuruan, yaitu sebanyak 177 orang atau sebesar 74,37% dari jumlah keseluruhan sebanyak 238 orang. Pegawai Analis Kepegawaian dengan tingkat pendidikan Diploma III (D III) sebanyak 5 orang atau sebesar 2,10%. Sedangkan, untuk jenjang Strata Satu (S1) terdapat 52 orang Analis Kepegawaian atau sebesar 21,85% dan terdapat 4 orang Analis Kepegawaian atau sebesar 1,68% untuk jenjang Strata Dua (S2).

Untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, para analis kepegawaian yang menjadi informan dalam penelitian ini mengaku bahwa biaya untuk mengenyam pendidikan tersebut diperoleh dari dana pribadi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Budi, Bapak Jono, Ibu Kusdianah, Bapak Yakobus Winarto berikut:

“*Kalo* dari unsur pendidikan saya sekolah sendiri, seribu persen dari kantong sendiri.. yang dari kantor kecil sekali kemungkinannya bisa ikut ke sana, kecuali yang anak-anak muda yang baru-baru masuk. *Kalo* dari yang bapak-bapak di sini *nggak* akan bisa menikmati pendidikan yang dari kantor. Belakangan ini *aja* baru ada PIK (Pendidikan Ilmu Kepegawaian) itu. Sebelum itu pernah ada *cuma* tingkat akademi” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

“*Nggak* disekolahkan. Mandiri sekolahnya” (Wawancara dengan Jono, Analis Kepegawaian Muda, 16 Mei 2012).

“Ya biaya sendiri (kuliahnya)” (Wawancara dengan Kusdianah, Analis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

Bapak Yakobus Winarto memaparkan bahwa salah satu hal yang menghambat kariernya adalah masalah pendidikan. Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditetapkan peraturan bahwa untuk jenjang pendidikan sekolah menengah pertama kejuruan (SMA/SMK) pegawai yang bersangkutan diangkat ke dalam golongan/ruang II/a sampai dengan golongan/ruang II/d. Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jo Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 yang menyebutkan bahwa kenaikan pangkat reguler untuk jenjang pendidikan tingkat SMA/SMK diberikan maksimal sampai

dengan pangkat III/b. Berikut merupakan daftar pangkat maksimal untuk masing-masing jenjang pendidikan:

- Gol/ Ruang I/a s/d II/a ----- SD;
- Gol/ Ruang I/c s/d II/c ----- SLTP;
- Gol/ Ruang II/d ----- SLTP kejuruan;
- Gol/ Ruang II/a s/d III/b ----- SLTA, Dipl I;
- Gol/ Ruang II/b s/d III/b ----- Diploma II;
- Gol/ Ruang II/c s/d III/c ----- Sarjana Muda, Akademi, Diploma III;
- Gol/ Ruang III/a s/d III/d ----- Sarjana, Diploma IV;
- Gol/ Ruang III/b s/d IV/a ----- S2, Spesialis I;
- Gol/ Ruang III/c s/d IV/b ----- S3, Spesialis II.

Apabila PNS yang bersangkutan tidak meningkatkan taraf pendidikannya, maka kenaikan pangkat yang diperolehnya sebatas pada ketentuan di atas. Hal ini yang dialami oleh Bapak Yakobus yang pangkatnya “mentok” pada golongan/ruang III/b sewaktu menjadi pejabat fungsional umum. Meskipun, usia beliau masih jauh dari Batas Usia Pensiun (BUP) yang ditetapkan oleh pemerintah (belum mencapai usia 56 tahun), namun karena tingkat pendidikannya masih berada pada jenjang SMA, maka pangkat tertinggi beliau hanya sebatas III/b dan tidak bisa naik pangkat lagi.

“Iya betul. Permasalahannya di *situ*, *Mbak* kasih tahu itu 6 tahun..7 tahun *kok* baru naik pangkat, itu karena sudah *mentok* dalam pangkat. Kenapa *mentok* dalam pangkat? karena dari pendidikan untuk Pegawai Negeri Sipil *mbak*., peraturan yang berlaku selama ini, masuk itu.. kalau untuk SMA masuk II/a, II/b, II/c, II/d, kan SMA, *Mbak*. Masuk pertama II/a ke II/b, II/c ke II/d. Nah, dari II/d ikut ujian dinas, berarti ujian dinas baru bisa naik pangkat III/a. ehm.. III/a *kan*.. III/a, III/b *mentok udah*, *nggak* bisa naik pangkat lagi, walaupun umurnya baru 45 *mentok* sampai, dia sampai umur 56 pensiun tetap III/b. Cuma karena III/b nya sudah di atas 4 tahun nanti pensiunnya dikasih namanya kenaikan pangkat pengabdian, dia dikasih. Pokoknya yang mendapatkan hak untuk pensiun pengabdian itu adalah 4 tahun dalam pangkat terakhir, ya *Mbak*” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analisis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Pengaruh tingkat pendidikan terhadap karier berlaku pula pada jabatan fungsional. Untuk jenjang jabatan analisis kepegawaian ahli, tingkat pendidikan

yang dipersyaratkan adalah minimal Strata 1 (S1). Oleh karena itu, bagi PNS yang menduduki jabatan analis kepegawaian dengan tingkat pendidikan SMA ataupun D.III hanya dapat menjabat pada jenjang jabatan keterampilan. Hal ini sesuai pernyataan Bapak Yakobus:

“Kalau seandainya kita kuliah. Walaupun golongannya bisa sama dengan ahli, sama-sama III/b itu, *tapi* kalau *nggak* kuliah *nggak* bisa jadi ahli” (Wawancara dengan Pak Yakobus Winarto, Analis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Keadaan ini tentu menjadi dilematis manakala PNS, khususnya pejabat fungsional analis kepegawaian harus mencapai tingkat pendidikan tertentu yang dipersyaratkan untuk dapat mengembangkan kariernya, namun organisasi, dalam hal ini BKN, kurang mendukung pelaksanaan peningkatan pendidikan tersebut. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Bagian Pengembangan Pegawai BKN:

“Ada *sih* program-program beasiswa itu, namun pada ahli nampaknya terbatas. Itu untuk 1000 KP (Kenaikan Pangkat), *tapi* untuk misalnya pendidikan untuk.. selama ini masih diprioritaskan untuk Eselon IV, S2 dan S3. Sebenarnya secara ketentuan kita membuka pengumuman untuk semua bidang studi ya, baik S1, S2, S3, sudah ada, *tapi* sekarang yang baru berjalan S1 ke S2, pertimbangannya adalah, kalau membuka S1, tadi sudah diketahui bahwa grafik untuk yang S1 paling banyak mungkin lebih dari 50% itu, kalau itu dibuka juga jelas akan menyerap anggaran yang cukup besar daripada kita memberikan S1 ke S2 yang jumlahnya sangat terbatas” (Wawancara dengan Achmad Slamet Hidayat, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, 1 Juni 2012).

Berdasarkan pernyataan Bapak Achmad Slamet Hidayat di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa biaya pendidikan yang diberikan oleh BKN kepada para pegawainya yang ingin melanjutkan pendidikan masih diprioritaskan untuk jenjang Strata 2 (S2) dan Strata 3 (S3). Padahal, apabila dilihat dari Grafik V.1 terlihat bahwa kebutuhan peningkatan pendidikan mayoritas adalah dari jenjang SMA/SMK ke jenjang D.III ataupun S1.

Hambatan lain berasal dari persyaratan kenaikan pangkat. Setiap pengangkatan analis kepegawaian dipersyaratkan untuk mengikuti diklat. Hal ini sesuai penjelasan Bapak Yakobus Winarto berikut:

“Ya kalau Ditbinjak memang semua analis memang dari rekomendasi Ditbinjak kan, dan Ditbinjak pun bisa memberikan apa namanya ya, rekomendasi ke apa kan atas persetujuan dari

atasan dari direktur, makanya Ditbinjak kan sekarang untuk analisis jabatan lebih sulit. Kalau dulu kan pertama, angkatan pertama, kedua gak pakai, pakai CAT (*Computer Assisted Test*) setelah tes berat, kalau sekarang kan mulai angkatan ketiga, kalau mau jadi analisis kan harus, walaupun *toh* kita tetap umurnya tetap 62 ke atas, 62 ke bawah tetapi tetap mau masuk analisis CAT dulu, kalau CAT nya lulus baru diperingkat, 1 peringkat 2, peringkat 3. Setelah itu ikut diklat, hasil diklat selama 2 minggu biasanya 2 hari sebelum penutupan CAT lagi di sini, dari puncak datang CAT lagi, hasil dari selama diklat, setelah itu baru diangkat. *Tapi* CAT yang kedua *nggak* menghalangi untuk diangkat jadi analisa, yang CAT yang pertama untuk diangkat jadi, diangkat jadi diklat analisis baru, apa untuk *menjaring* ibaratnya itu. Yang *nggak* lulus di CAT juga *nggak* bisa diangkat, walaupun dia umurnya baru kelahiran 64, 65 kau memang CAT-nya *nggak* lulus juga *nggak* bisa, harus lulus” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analisis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Namun demikian, organisasi dalam hal ini BKN belum mampu menyelenggarakan diklat yang menjadi persyaratan pengangkatan analisis kepegawaian tersebut sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan. Hal ini sebagaimana pemaparan Bapak Achmad Slamet Hidayat berikut:

“Untuk penyelenggaraan administrasi sangat sedikit sehingga pengangkatan menjadi analisis, juga menjadi terhambat. Setahun 2 kali, 40.. 40 untuk terampil dan ahli, yang ikut 40 40.. untuk reformasi dibutuhkan 834, tapi yang ada sekarang baru 238, berarti minus hampir 600, kalau per tahun yang diikutsertakan diklat *cuma* 80 orang kapan terpenuhinya kebutuhan analisis tersebut. Perlu ada, .. dalam artian kita butuh analisis, tetapi di sisi lain kita melihat ada hambatan. *Nah* kalau ada keberanian, apa kemudian.. *eee*.. tidak harus mengharap dengan mengikuti diklat, untuk itu, kita menghimbau mengenai kontribusi diklat terhadap analisis, artinya apakah diklat itu betul-betul memberikan kontribusi pada penambahan pengetahuan, keterampilan atau tidak” (Wawancara dengan Achmad Slamet Hidayat, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, 1 Juni 2012).

Namun demikian, di tengah berbagai hambatan tersebut, sebagian besar analisis kepegawaian yang menjadi informan dalam penelitian ini mengaku masih tetap mau berusaha untuk mengumpulkan angka kredit. Hal tersebut sebagaimana pernyataan dari Bapak Jono dan Ibu Kusdianah berikut:

“Iya. Biasanya saya mencari pekerjaan yang mungkin di Ditbinjak yang mungkin ada kegiatan yang bisa, ya kalau itu *kan* dari aktivitas, kita itu mandiri. Misalnya ada kegiatan apa, ngajar atau

apa, harus aktif. Ya berusaha lah. Berusaha supaya bagaimana ada nilai-nilai yang akan saya dapat *gitu*. Salah satu contoh mengajar, *workshop*, seminar, itu kan dapat angka kredit” (Wawancara dengan Jono, Analisis Kepegawaian Muda, 16 Mei 2012).

Selain itu, analisis kepegawaian yang menjadi informan dalam penelitian ini mengaku bersedia mengerjakan pekerjaan di luar butir kegiatan, apabila diperlukan. Hal tersebut sebagaimana pernyataan dari Bapak Jono dan Ibu Kusdianah berikut:

“*Oh* pernah. Salah satu contoh ikut rapat, kegiatan kan, itu tidak ada nilainya. Terus, mengajar di diklat *gitu* ya, itu untuk sementara ini belum ada nilainya, padahal di dalam butir-butir ada, *tapi* di dalam mengajar di dalam diklat itu, sekolah diklat *kan*, mengajar di diklat itu tidak ada nilainya” (Wawancara dengan Jono, Analisis Kepegawaian Muda, 16 Mei 2012).

Kesediaan untuk mengerjakan pekerjaan di luar butir kegiatan ini didasari atas komitmen sebagai pejabat analisis kepegawaian serta adanya keyakinan dari para analisis kepegawaian bahwa pimpinan akan berupaya agar kegiatan-kegiatan manajemen kepegawaian yang selama ini belum mengandung angka kredit akan segera diproses sehingga masuk ke dalam butir kegiatan analisis kepegawaian. Hal ini sesuai pernyataan dari Ibu Kusdianah dan Bapak Yakobus Winarto berikut:

“*Nggak* apa-apa, namanya *udah* profesi kita ya, memang harus dikerjakan, namun kadang kala kita minta bantuan sama pejabat yang berwenang kalau bisa,.. ya dihargain lah, sedikitnya, *tapi* katanya *sih* mudah-mudahan akan diajukan untuk bisa dinilai, *gitu*” (Wawancara dengan Kusdianah, Analisis Kepegawaian Muda, 24 Mei 2012).

“Salah kalau analisis banyak kerjaan, kalau kita kurang kerjaan, bagi analisis boleh membantu teman-teman yang non analisis. Kan banyak temen-temen yang mau pensiun kan non analisis, dia kan kadang *dapet* kerjaan, kita ambil aja, kita bantu, kita tulis ini, kita laporkan ini hasil kerjaan kita, masuk ke *point* juga, kalau di TUK mbak, namanya kan dulu TUK sini mbak, Tata Usaha Kepegawaian sekarang kan namanya PDAK, Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian, itu *nggak bakal* kekurangan pekerjaan khususnya terampil, lah itu. *Kalo* analisis ahli memang sulit, tapi kan katanya rencana mau ditinjau ulang kembali. Kita juga lagi disuruh ini juga, butir-butir yang bisa masuk ke itu, mau diajukan ke Kemenpan, tetapi kalau untuk terampil banyak di sini, kan itu analisis ada dua, ada analisis ahli analisis terampil. Nah analisis ahli ini.. ini... analisis terampil ini.. ini.. Pokoknya yang namanya jabatan

analisis itu, jabatan analisis itu bisa sampai IV/a pengabdian,, kalau III/b *mentok* yang IV/a itu.. pengabdian, *gitu*. Angka kreditnya susah kalau di sini, dia itu masalahnya menganalisa, soalnya dia menganalisa tentang pemecahan masalah” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analisis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Upaya lain yang dilakukan para analisis kepegawaian untuk dapat memenuhi angka kreditnya, yaitu melakukan konsultasi terhadap pimpinan, baik itu dari pihak Biro Kepegawaian, maupun Direktorat Pembinaan Jabatan Analisis Kepegawaian (Ditbinjak) untuk bisa dicarikan solusi terkait kesulitan pengumpulan angka kredit tersebut, seperti halnya permintaan untuk dirotasi ke unit lain yang mengandung angka kredit. Hal ini sebagaimana pernyataan Bapak Budi Santosa:

“Konsultasi kita ada Ditbinjak ya..atau kita punya biro kepegawaian secara umum di BKN..yang punya wewenang untuk memberikan pekerjaan sesuai jabatan kan bukan PNS. Jadi mereka lah, dari pimpinan *dong*.. *kalo* saya selalu konsultasi ke binjak, konsultasi terus. Saya minta pindah terus, *tapi kan* di mana pun direktorat di BKN ini *kan* tidak ada yang pekerjaannya memenuhi untuk butir-butir kegiatan untuk ahli” (Wawancara dengan Budi Santosa, Analisis Kepegawaian Madya, 16 Mei 2012).

Rotasi pekerjaan ini penting dilakukan untuk membantu analisis kepegawaian dalam mengumpulkan angka kredit serta untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai terhadap pekerjaan di unit lain yang masih menjadi bagian dari pekerjaan analisis kepegawaian. Selain itu, rotasi pekerjaan berfungsi untuk meminimalisasi tingkat kejenuhan pegawai terhadap rutinitas pekerjaan dan lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Yakobus Winarto yang mengaku telah merasa jenuh karena tidak pernah dirotasi selama puluhan tahun lamanya.

“Saya dari fungsional umum itu 27 tahun, ya 27 tahun belum pindah..... Saya *kepengen* pindah, saya mau menunggu III/d, III/d kan *mentok*, setelah itu saya *kan* saya masa bodoh mau dipakai apa *nggak*, yang penting nanti pensiun saya *udah* lebih dari 4 tahun III/d pasti dapat pengabdian IV/a *gitu loh*, karena kalau sekarang saya mau pindah angka kredit ditempat lain itu lebih sulit, paling *gampang nyari* angka kredit adalah di PDAK, baik I maupun II karena memang akhir dari segala data yang ngumpul di BKN ya di PDAK ini, muaranya, muaranya data itu *ngumpulnya* terakhir di sini, ya muaranya data dari seluruh PNS yang ada di Indonesia semua ke BKN itu ya tadi PDAK ini baik PDAK I, PDAK II, *gitu aja*, ibaratnya tujuan akhir lah, semua data masuk di

sini jadi gampang. Saya *pengen* dipindahin biar ada penyegaran lah, *capek*, seandainya saya pun saya dipindahin nih, saya yakin *Mbak* setahun ini saya sudah dapat sisa 75 angka kredit, misalnya *dipindahin* di tempat yang baru pun saya hanya mencari angka kredit 30 pun masih mampu. *Cuma* di lain tempat tu, ada angka kredit *cuma* lebih sedikit lahh perolehannya dalam waktu satu tahun. Kalau di PDAK satu tahun bisa dapat 50 lah atau 50, 60, di lain tempat paling 20, 10 *gitu loh* karena kerjaan memang lebih sedikit dan butirnya hanya sedikit *gitu loh*, kalau di sini kan banyak sekali butirnya, butir-butir pengumpulan angka kredit.” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

Dari pernyataan Bapak Yakobus Winarto tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun unit kerja tempat pegawai tersebut bekerja sangat nyaman, dalam artian mudah untuk mengumpulkan angka kredit, namun tetap ada keinginan untuk pindah ke unit lain, keinginan untuk merasakan lingkungan kerja yang baru demi mendapatkan penyegaran. Idealnya, suatu organisasi memang harus secara berkala melakukan rotasi pegawai. Namun pada organisasi publik, seperti halnya Badan Kepegawaian Negara (BKN), rotasi pegawai tersebut sering kali tidak berjalan secara rutin. Terdapat pegawai yang sampai berpuluh-puluh tahun lamanya berada pada unit kerja yang sama. Hal ini diakui oleh Bapak Achmad Slamet Hidayat bahwa rotasi pegawai di BKN memang sangat jarang dilakukan:

“.....Rotasi juga sangat minim, rotasinya *kan* rotasi masih minimal, ada orang yang kurang mendapatkan kesempatan untuk berpindah ke tempat lain, seperti itu dia *kan* mereka bisa cemburu, dia bisa apatis, demotivasi dan lain sebagainya. Tentunya *kan* pemindahannya *kan*, pemindahannya yang kira-kira sesuai dengan kompetensinya *aja*, yang rumpun jabatannya tidak terlalu beda. Ya *kayaknya* orang-orang yang pertama di teknis, kemudian di tempatkan yang sifatnya konseptual, itu *kayaknya* penyiksaan ya” (Wawancara dengan Achmad Slamet Hidayat, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, 1 Juni 2012).

Ketidaklancaran pelaksanaan rotasi pegawai ini dapat berdampak pada kualitas kerja pegawai yang bersangkutan karena apabila tingkat kejenuhan pegawai tersebut sudah demikian tinggi, maka pegawai tersebut bisa tidak maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terutama diperuntukkan bagi pejabat fungsional yang didesain sebagai pegawai yang *mobile*. Setiap

pegawai yang menduduki jabatan tersebut harus siap ditempatkan di mana saja. Namun dalam hal ini, BKN nampaknya belum dapat menyelenggarakan rotasi tersebut karena terbentur masalah peraturan yang mengharuskan persetujuan untuk melakukan rotasi pegawai bila terdapat posisi yang lowong di unit yang dituju. Sebagaimana pernyataan Bapak Yakobus Winarto yang sudah berulang kali mengajukan diri untuk pindah ke unit kerja lain, namun belum dipenuhi hingga saat ini:

“Fungsional umum itu 27 tahun, ya 27 tahun belum pindah, ya iya, kalau mau pensiun berhenti, kita udah maju berapa kali ke atasan, *tapi* ya ternyata menunggu menunggu *gitu loh* karena menggaji sini, walaupun satu instansi, satu pindah lain ke deputy aja, lain kedeputian kita mau pindah pun harus ada formasi, kalau mau pindah satu *step* ke pengadaan, di sana *oke, bikin* semacam kaya apa namanya rekomendasi dari sana, siap menerima pegawai, kita bawah, kita lapor ke direktur sini, dapat dua direktur, dapat rekomendasi dari sana kita bawa.. ini loh bu saya sudah nyari tempat, jam ini, direktur sana sudah siap menerima, direktur saya sudah siap untuk, *udah* setuju untuk dipindahkan lalu dibikinkan SK (Surat Keputusan)” (Wawancara dengan Yakobus Winarto, Analisis Kepegawaian Penyelia, 24 Mei 2012).

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Setelah melakukan pembahasan atas hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian pada BKN Pusat terdiri atas empat faktor. Faktor pertama dan utama yang menghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat, yaitu adanya ketidaksesuaian antara penempatan analis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja. Hal ini dilatarbelakangi oleh adanya preferensi pimpinan unit kerja tertentu terhadap pegawai yang telah dipercayainya sehingga pimpinan tersebut enggan untuk menerima perpindahan pegawai dari unit lain, ataupun hanya untuk sekadar memberikan pekerjaan kepada para analis kepegawaian dari unit kerja lain.

Selain itu, adanya penolakan dari pegawai di unit kerja yang hendak didatangi oleh analis kepegawaian yang ingin mencari pekerjaan yang mengandung angka kredit bahwa kedatangan analis kepegawaian yang bersangkutan membawa motivasi pribadi tertentu. Hal lain yang mempengaruhi ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut adalah karena pegawai yang diangkat menjadi analis kepegawaian tidak dipindahkan dari unit kerja sebelum pegawai tersebut diangkat.

Faktor kedua yang menghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan BKN Pusat, yaitu kurangnya kompetensi, kreativitas dan kemandirian kerja para pejabat fungsional analis kepegawaian yang bersangkutan. Penyebabnya yaitu masih kurangnya program pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian serta peraturan kepegawaian. Akibatnya, banyak pejabat analis kepegawaian yang belum memahami secara utuh mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehingga hasil kerja yang didapat tidak optimal. Selain itu, untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, para analis kepegawaian tersebut menggunakan dana pribadi. Sementara, unsur

pendidikan merupakan unsur utama dalam penilaian angka kredit yang sangat berpengaruh dalam perolehan angka kredit para analis kepegawaian.

Faktor ketiga, yaitu terkait persyaratan kenaikan pangkat. Setiap pengangkatan analis kepegawaian dipersyaratkan untuk mengikuti diklat. Namun organisasi, dalam hal ini BKN belum mampu menyelenggarakan diklat yang menjadi persyaratan pengangkatan analis kepegawaian tersebut sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.

Faktor keempat, yaitu rotasi pegawai yang tidak terlaksana secara efektif. BKN Pusat tidak secara rutin melakukan rotasi terhadap para pegawai di dalamnya, khususnya pejabat fungsional analis kepegawaian. Hal ini menyebabkan analis kepegawaian yang ditempatkan di unit kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi jabatannya, menjadi kesulitan untuk mengumpulkan angka kredit di unit kerja lain ataupun mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kerjanya. Selain itu, tidak berjalannya program rotasi pegawai ini dapat memicu kejenuhan pada diri pegawai yang dapat berdampak pada penurunan produktivitas kerja pegawai tersebut.

## **6.2 Saran**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang diperoleh, peneliti memberikan saran yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan oleh BKN Pusat serta pejabat analis kepegawaian di dalamnya. Adapun saran dari peneliti yaitu:

1. Perlu adanya penataan ulang (pemetaan jabatan) terhadap distribusi analis kepegawaian di masing-masing unit kerja di BKN Pusat yang disesuaikan dengan formasi yang didasarkan atas beban kerja, bukan didasarkan atas jumlah pegawai yang tersedia
2. Perlu adanya uji potensi bagi pegawai yang hendak menduduki jabatan fungsional analis kepegawaian sehingga dapat ditempatkan pada jenjang jabatan dan unit kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut
3. Perlu adanya peningkatan intensitas program pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi para analis kepegawaian, khususnya diklat teknis dan diklat fungsional untuk meningkatkan kompetensi para analis kepegawaian yang bersangkutan,

serta dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan diklat tersebut sehingga dapat dipantau efektivitas diklat yang telah dilaksanakan

4. Perlu adanya peningkatan rotasi pegawai
5. Perlu adanya peningkatan sosialisasi mengenai peraturan kepegawaian dan penyusunan DUPAK
6. Perlu adanya peningkatan komunikasi dan sosialisasi terhadap para pimpinan di masing-masing unit kerja terkait tugas pokok dan fungsi analis kepegawaian sehingga diharapkan para pimpinan tersebut menyadari arti penting keberadaan para analis kepegawaian dan bersedia untuk menerima perpindahan analis kepegawaian dari unit kerja lain
7. Perlu adanya evaluasi secara berkala mengenai jumlah pegawai di masing-masing unit kerja yang belum dirotasi dalam jangka waktu tertentu
8. Perlu adanya evaluasi butir kegiatan yang disesuaikan dengan pekerjaan nyata yang ada di lapangan
9. Perlu adanya sertifikasi kompetensi sehingga para pegawai dapat dengan mudah *mobile* ke unit kerja lain dengan menunjukkan sertifikasi tersebut
10. Perlu adanya peningkatan kreativitas dan kemandirian kerja dari analis kepegawaian yang bersangkutan sehingga dapat menciptakan kegiatan baru yang menghasilkan angka kredit
11. Perlu adanya pemberian *feed back* terhadap penilaian dan penetapan angka kredit, khususnya bagi analis kepegawaian yang belum bisa mengajukan kenaikan pangkat karena PAK yang diajukan tidak disetujui sehingga analis kepegawaian tersebut dapat melakukan perbaikan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat berikutnya

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Asnawi, Sahlan. 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Yogyakarta: Pusgrafin.
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Cetakan Keempat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J. 1996. *People and Competencies*. London: Bidlles, Ltd.
- De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins. 1994. *Human Resource Management :Concepts and Practices, Edition*. USA: John Wiley & Sons, inc.
- Dessler. Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management 7e)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1. Benyamin Molan (Penerjemah). Jakarta: PT Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management 7e)*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2. Benyamin Molan (Penerjemah). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Fathoni. Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Personalialia*, Edisi Keenam, Jilid 1. Moh. Masud (Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid 2, Edisi Kelima* (Agus Dharma, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko. T. Hani. 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan. Sayuti. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan. Pengembangan. Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Cetakan Kelima*. Jakarta:Grasindo.

- Irawan, Prasetya,. 2000. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia.
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis, Cetakan Kedua*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cetakan Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M., dan Marihot Manullang. 2001. *Manajemen Personalial, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- McKenna, Eugene & Nic Beech. 1995. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia. Totok Budi Santosa (Penerjemah). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Musanef. 1983. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalial: Aplikasi dalam Perusahaan, Cetakan Kedua* Jakarta: Djambatan
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neuman, Lawrence W. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sixth Edition. United State of Amerika: Pearson Educational International.

- Noe, Raymond A., John. R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Patrick M. Wright 2003. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Fourth Edition*. New York: McGraww-Hill/Irwin.
- Notoatmodjo. Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Prasetyo. Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1996. *Manajemen Personalia, Edisi Keenam*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, Edisi Kedua, Cetakan Keempat*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Kedua Belas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soetjipto, Budi W. dan Fanny Martdianty. 2006. *Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LM FEUI.
- Stahl, Glenn O. (1971). *Personnel Public Administration Six Edition, New York, Evaston, San francisco, London, Harper and Row, Publisher*.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif, Cetakan Kesatu*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suparmoko, M. 1999. *Metode Penelitian Praktis untuk Ilmu Sosial, Ekonomi dan Bisnis, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoha, Miftah. 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Werther, William B. and Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

Westerman. John dan Pauline Donoghue. 1994. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia..* Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara.

Wursanto, I.G. 1992. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.

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

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041.

\_\_\_\_\_. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 196. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4017.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 32.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai*

*Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 17. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3134.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.*

---

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

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/60/M.PAN/6/2005/ tentang Perubahan atas Ketentuan Lampiran I dan/atau Lampiran II Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 14/M.PAN/6/2008 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER 36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya.*

Badan Kepegawaian Negara. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.*

---

*\_\_\_\_\_ . 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 Analisis Kepegawaian.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara.*

---

*\_\_\_\_\_ . Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2008 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara.*

## **Sumber Lainnya:**

### **Karya Akademis**

Dhati, M.E Tyas Wulan Wahyu. 2003. *Kajian tentang Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja dan Motivasi Pegawai antara Jabatan Fungsional dan Struktural di Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Tesis. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan.

Haryanto. 2003. *Kelancaran Kenaikan Pangkat Tenaga Pengajar Universitas Terbuka (UT)*. Tesis. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan.

Utomo, Budi. 1993. *Kendala-kendala Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit bagi Jabatan Tenaga Perawatan di RSUD Pasar Rebo Jakarta Timur*. Tesis. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan.

Widodo. 2004. *Mengatasi Keterlambatan Kenaikan Pangkat Guru*. Tesis. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan.

### **Publikasi Ilmiah**

Bagian Umum Kepegawaian. 2011. *Statistik Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Negara Juni 2011*. Jakarta: Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Eris Yustiono. 2008. *Manajemen SDM Organisasi Sektor Publik: Problematika dan Alternatif Solusi*. Jurnal Ilmu Administrasi, Volume IV, No.3, Februari 2008. [http://www.stialanbandung.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136:manajemen-sdm-organisasi-sektor-publik-problematika-dan-alternatif-solusi&catid=29:volume-iv-no-3-tahun-2007&Itemid=63](http://www.stialanbandung.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=136:manajemen-sdm-organisasi-sektor-publik-problematika-dan-alternatif-solusi&catid=29:volume-iv-no-3-tahun-2007&Itemid=63).

Ilham. 2010. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kenaikan Pangkat pada Kantor Pemerintahan Kota Makassar*. Jurnal Economic Resources, Volume 11, No.32, Oktober 2010. Pusat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah FE UMI. <http://journal.umi.ac.id/jurnal-ekonomi-universitas-muslim-indonesia/jurnal-economic-resources/vol-0011-jurnal-economic-resources/no-0032-vol-0011-jurnal-economic-resources/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-efektivitas-pengelolaan-kenaikan-pangkat-pada-kantor-pemerintahan-kota-makassar/>.

Permana, Maman. 2002. *Faktor-faktor Penghambat Pustakawan Departemen Pertanian dalam Memperoleh Angka Kredit*. Jakarta: Departemen Pertanian. <http://pustaka.litbang.deptan.go.id/publikasi/pp121033.pdf>

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 Badan Kepegawaian Negara.

Tim Biro Kepegawaian. 2003. *Pengkajian Kebutuhan Diklat Analisis Kepegawaian di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

\_\_\_\_\_, 2007. *Perumusan Kompetensi Dasar dan Rumpun Pekerjaan dalam Rangka Penyusunan Jalur Karier PNS Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.

Tim Peneliti BKN. 2001. *Sistem Pembinaan Jabatan Karier PNS di Lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi, Kabupaten dan Kota*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara.

### **Internet**

Portal Badan Kepegawaian Negara. *Profil Badan Kepegawaian Negara*. [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id), diunduh pada 5 Januari 2012.

Halim Malik. Mei 2011. *Manajemen SDM: Pengembangan Karier*. <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/05/26/manajemen-sdm-pengembangan-karier/>, diunduh pada 10 Januari 2012.

Portal Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan RI. 2011. *Penguatan Kapasitas Jabatan Fungsional Auditor 2011*. [http://www.ropeg.kkp.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259:penguatan-kapasitas-jabatan-fungsional-auditor-2011&catid=17](http://www.ropeg.kkp.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=259:penguatan-kapasitas-jabatan-fungsional-auditor-2011&catid=17), diunduh pada 1 Maret 2012.

Sobura, B. Hanan. 10 April 2012. *Kenaikan Pangkat Guru Semakin Sulit?* <http://edukasi.kompasiana.com/2012/04/10/kenaikan-pangkat-guru-semakin-sulit/> diunduh pada 1 Maret 2012.

Subdit Mutasi Pegawai BKD Kabupaten Kuningan. 2008. *Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuningan*. <http://bkd.kuningankab.go.id/pangkat>, diunduh pada 1 Maret 2012.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Lia Septiana

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 26 September 1989

Alamat : Kampung Rumbut Jl. Bhineka III RT 10 RW 09  
No.59, Kelurahan Pasir Gunung Selatan,  
Kecamatan Cimanggis, Kota Depok

Nomor telepon, surat elektronik : 085694532292, [lia\\_zaiyoungmin@yahoo.co.id](mailto:lia_zaiyoungmin@yahoo.co.id)

Nama orang tua      Ayah : Sutarryo  
                                 Ibu : Kartini

Riwayat Pendidikan Formal :

                                 SD : SD Negeri Tugu I

                                 SMP : SMP Negeri 91 Jakarta

                                 SMA : SMA Negeri 39 Jakarta