



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KOORDINASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR PADA KANTOR WILAYAH
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI
MANUSIA BANTEN TAHUN 2008-2009**

TESIS

**CIPTA HASIROLAN NAINGGOLAN
0706190414**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KOORDINASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR PADA KANTOR WILAYAH
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI
MANUSIA BANTEN TAHUN 2008-2009**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

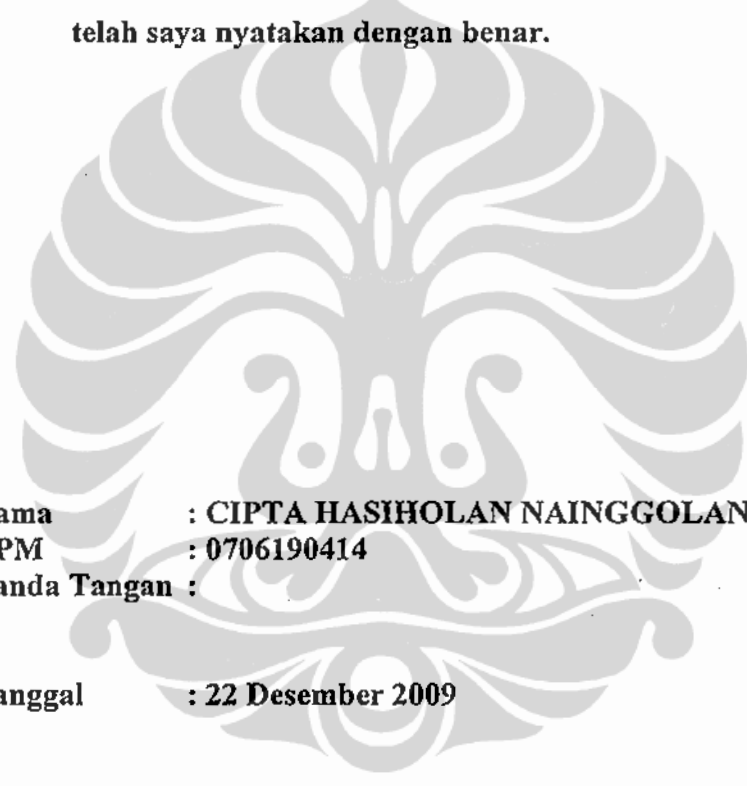
**CIPTA HASIROLAN NAINGGOLAN
0706190414**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK, PERENCANAAN
STRATEGI DAN KEBIJAKAN**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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



**Nama : CIPTA HASIHOLAN NAINGGOLAN
NPM : 0706190414
Tanda Tangan :**

Tanggal : 22 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Cipta Hasiholan Nainggolan
NPM : 0706190414
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Analisis Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Aparatur pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten
Tahun 2008-2009

Telah berhasil dipertahankan dihadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Konsentrasi Kajian Stratejik, Perencanaan Strategi dan Kebijakan, Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :
Drs. Johannes Sutoyo, MA.

(*Johannes Sutoyo*)

Pembimbing :
Dr. Amy S. Rahayu, MSi.

(*Amy S. Rahayu*)

Penguji :
Drs. Pantius D. Soeling, MSi.

(*Pantius D. Soeling*)

Ditetapkan di :
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam Konsentrasi Kajian Strategik, Perencanaan Strategi dan Kebijakan. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Chandra Wijaya, selaku Plh Ketua Program Studi Pascasarjana yang telah memberikan kesempatan dalam penulisan tesis ini.
2. Dr. Amy S. Rahayu, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta doa untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Suahasil Nazara selaku penguji yang telah bersedia waktu, masukan dan pikiran untuk perbaikan dan menguji tesis ini.
4. Drs. Johannes Sutoyo, MA. selaku Ketua Sidang yang telah menyediakan waktu, masukan, dan kesempatan perbaikan tesis ini.
5. Drs. Pantius D. Soeling, MSi. selaku Penguji yang telah menyediakan waktu, masukan, dan kesempatan perbaikan tesis ini.
6. Seluruh pimpinan, Dosen, dan Staf Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pascasarjana Universitas Indonesia atas bantuan dan dukungannya.
7. Pimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang telah menyelenggarakan program rintisan gelar dan telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan Pascasarjana.
8. Pimpinan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM beserta staf, yang telah banyak membantu dalam memperoleh data, serta menyediakan waktu dan pikiran untuk wawancara.

9. Ibuda tercinta Regina Magdalena Silalahi yang saya cintai, Alm. Ayahda H. Nainggolan, SH yang saya banggakan, Istri tercinta Anita Flora Tampubolon, Anakku Natan Binsar Nainggolan yang saya sayangi, Ibu Mertua yang saya kasihi (B. Tampubolon, SH (Alm)/br. Panjaitan), serta adik-adikku (Junita Santa Sicilia, Dewi Kritina, Ronal Hermanto), kakak ipar Ana Kristina Tampubolon yang telah meminjamkan laptop, dan keluarga saya lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, atas dukungan dan doanya.
10. Rekan-Rekan program pascasarjana Perencanaan Stratejik dan Kebijakan Universitas Indonesia angkatan III, dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 22 Desember 2009

Penulis

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

Sebagai sivitas akademi Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Cipta Hasiholan Nainggolan
NPM : 0706190414
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Stratejik, Perencanaan Strategi dan Kebijakan
Jenis Karya : Tesis

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

Analisis Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten Tahun 2008-2009

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Desember 2009
Yang menyatakan

(Cipta Hasiholan Nainggolan)

ABSTRAK

Nama : Cipta Hasiholan Nainggolan
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Analisis Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Aparatur Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak
Asasi Manusia Banten Tahun 2008-2009

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Penelitian ini adalah kualitatif dengan desain deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pada dimensi strategi ditemukan tidak adanya perencanaan strategi mengenai pengembangan pegawai dan tidak adanya koordinasi antara Kanwil-Kanwil di seluruh Indonesia (khususnya Kanwil Banten) dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat mengenai kebutuhan diklat yang diperlukan. Dimensi Struktur Kanwil Banten ditemui : (1) tidak adanya baperjakat; (2) tingkatan yang terdapat antara top manajemen dengan tingkatan hirarki yang paling rendah pada Kanwil Banten yang bersifat administratif masih terlalu tinggi yaitu 5 tingkat organisasi, sehingga masih banyak staf yang mempunyai beban tugas terlalu ringan; (3) rendahnya peran kanwil dalam pengembangan pegawai. hal ini karena pengembangan pegawai masih tersentral pada Sekretaris Jenderal (kantor pusat); (4) pendelegasian wewenang dalam pengembangan pegawai masih setengah hati. Pada dimensi sistem ditemui kemampuan pegawai kanwil dalam melaksanakan tugas cukup baik, namun sikap pegawai akan aktualisasi diri rendah sehingga penilaian prestasi atau kinerja individu menjadi rendah. Pada dimensi gaya kepemimpinan ditemui masih terpusatnya kekuasaan/kewenangan pada pimpinan. Pada dimensi kebutuhan pokok pegawai ditemui rendahnya gaji yang diterima pegawai. Pada dimensi kemampuan teknis pegawai, sudah ada upaya peningkatan kemampuan teknis pegawai melalui diklat, namun belum ada evaluasi untuk mengetahui sejauh mana perubahan prestasi pegawai setelah di training.

Kesimpulan peneliti dari temuan tersebut adalah tidak adanya koordinasi kanwil-kanwil diseluruh Indonesia khususnya Kanwil Banten dengan BPSDM dan Sekretaris Jenderal. Penulis menyarankan : (1) membuat renstra mengenai pengembangan pegawai dan melakukan koordinasi dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat, sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan prestasi; (2) Meningkatkan peran kanwil dalam pengembangan pegawai; (3) sistem pengembangan sebagaimana terdapat pada undang-undang masih secara umum sehingga perlu ada kebijakan intern mengenai indikator keberhasilan sebagai pengganti dari DP3, sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai. (4) perlu membentuk sosok pemimpin yang delegatif untuk menuju perkembangan kemampuan pegawai, (5) terpenuhinya kebutuhan pokok pegawai, (6) meningkatkan pelatihan teknis yang berhubungan dengan hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kata Kunci : koordinasi, pengembangan, skill, dan manajemen.

ABSTRAK

Name : Cipta Hasiholan Nainggolan
Study Program: National Resilience Studies
Title : Analysis of Apparatus Human Resource Development
Coordination in District Office of Law and Human Right
Department in Banten Year 2008-2009

The purpose of this research was to know the apparatus of human resource development coordination in District Office of law and human right department in Banten year 2008-2009. This research is qualitative descriptive interpretive.

Base on the output of the research that is on the strategic dimension is found that there is no strategic planning about the staff's development and no coordination between District Offices in Indonesia (especially in the District Office of Banten) with BPSDM as the supporter of education and training for the education and training requirement that needed. In the District Office of Banten's dimension structure are found; (1) no baperjakat; (2) the level that exist between top management with the lowest hierarchy level in the District Office of Banten administratively still too high which has 5 levels of organization, so that still many staffs who have no burden of duty, (3) the role of the District Office to develop its staff is still low, it is because in developing the staff is still centralized on the General Secretary (central office) (4) the authority delegation to develop the staff is still with a 'half heart'. In the system dimension is found that the capability of the staff in the District Office in implementing the duty is good enough. But the staff's attitude of self actuality is low so that the achievement appraisal or individual work becomes low. In leadership style dimension is found that there is a power/authority centralized on the leader. In the staff's basic need dimension is found that there is still having a small salary that accepted by the staff. In the staff's technical capability dimension, there has been an effort to develop the staff's technical capability through education and training, but there is no staff yet to know how far the change of the staff's achievement after being trained.

The conclusion of researcher from those findings is : there is no coordination between District Offices in Indonesia especially the District Office of Banten with the committee of Law and Human Right Resource Development and General Secretary in developing the staff. The writer suggest : (1) make a strategic planning about the staff's development and do the coordination with BPSDM as the supporter of education and training, so that the staffs are motivated to develop their achievement; (2) develop the District Office's role in developing the staff; (3) the development system that exist in the laws is still general so it needs the internal policy about the successful indicator as the substitute of DP3, so it can develop the staff's motivation; (4) need to shape the figure of the leader who is delegate to develop the staff's capability; (5) fulfill the staff's basic need; (6) develop technical training which connect to the law and human right.

Key Words : coordination, development, skill, and management

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan	7
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN LITERATUR	10
2.1 Penelitian sebelumnya	10
2.2 Koodinasi	12
2.3 Pengembangan Pegawai	16
2.4 Strategi	17
2.5 Struktur.....	19
2.6 Sistem	21
2.7 Gaya Kepemimpinan.....	25
2.8 Kebutuhan Pokok Pegawai	27
2.9 Keterampilan Teknis Pegawai.....	31
3. METODE PENELITIAN	34
3.1 Pendekatan Penelitian	34
3.2 Objek yang diteliti.....	35
3.3 Matriks Operasionalisasi Faktor	36
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	42

3.4.1	Observasi.....	42
3.4.2	Tinjauan Pustaka	42
3.4.3	Wawancara yang mendalam	42
3.5	Teknik Pengolahan Data	43
4.	GAMBARAN UMUM KANTOR WILAYAH	
	DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN	44
4.1	Sejarah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	44
4.2	Visi dan Misi, Gambaran Bagan Susunan Organisasi, Fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	45
4.3	Keadaan Pegawai	51
5.	HASIL PENELITIAN	55
5.1	Strategi	55
5.2	Struktur	59
5.3	Sistem	67
5.4	Gaya Kepemimpinan.....	71
5.5	Kebutuhan Pokok Pegawai	72
5.6	Keterampilan Teknis Pegawai.....	75
5.8	Tinjauan Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Hukum pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten	81
BAB VI.	PENUTUP	83
6.1	Kesimpulan	83
6.2	Saran	83
	Daftar Pustaka.....	85
	Lampiran	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2008 pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.....	3
Tabel 2.	Susunan Jabatan Struktural Lama dan Baru Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Eselon pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten.....	5
Tabel 3.	Operasionalisasi Konsep	37
Tabel 4.	Keadaan Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan di Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten ...	52
Tabel 5.	Keadaan Pegawai berdasarkan Kelompok Umur di Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten	53
Tabel 6.	Daftar Gaji Pegawai Negeri Sipil Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten bulan Nopember 2009 berdasarkan struktur jabatan.....	73
Tabel 7.	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pimpinan.....	77
Tabel 8.	Jumlah Pegawai Kanwil Banten yang telah Mengikuti Diklat fungsional	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Proses manajemen Strategis.....	18
Gambar 2.	Dimensi Kemampuan Intelektual.....	23
Gambar 3.	Hirarki Kebutuhan Moslow.....	29
Gambar 4.	Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM R.I	47
Gambar 5.	Jumlah Pegawai pada Setiap Tingkat di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten.....	62



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini akan mengemukakan hal-hal yang melatarbelakangi permasalahan analisis koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur, khususnya pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, sehingga permasalahan tersebut perlu diangkat. Bab ini juga menguraikan pokok permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan sistematika penulisan penelitian tentang analisis koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten tahun 2008-2009.

1.1 Latar Belakang

Perspektif manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting, untuk meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan. Oleh karena hal tersebut, maka orang-orang yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil haruslah merupakan hasil dari sebuah manajemen sumber daya manusia yang tepat. Dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kemudian proses rekrutmen dan seleksi yang benar, penempatan jabatan yang tepat sesuai keahlian dan kemampuan. Menurut Soekidjo Noto Atmojo (2009;2) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Peran manajer saat ini jauh lebih rumit karena perubahan lingkungan yang terus menerus. Manajer harus mampu mengatasi kompleksitas dan frekuensi perubahan yang terjadi dalam organisasi. Selain itu juga pemberian penghargaan yang tegas kepada pegawai, dan melatih pegawai, dan mendukung pegawai untuk meningkatkan prestasi, memberikan sumbangan yang besar pegawai menjadi lebih cakap dan trampil. Setiap organisasi unggulan memiliki tema yaitu penghargaan terhadap manusia (Thomas J Peter dan Robert H. Waterman, Jr., 2007).

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M-01.PR.02.10 Tahun 2005 Rencana Strategis Departemen Hukum dan HAM Tahun 2005-2009 merupakan suatu pedoman bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM dalam menyusun rencana kerja dan anggaran. Kegiatan pokok yang dilakukan antara lain : rekrutmen; penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur Negara dan pembinaan karier. Berdasarkan besarnya anggaran dalam renstra tersebut, pembinaan sumber daya manusia aparatur merupakan program kesembilan terbesar terdiri lima belas program. Menurut Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., (2007; 272-273) menyatakan bahwa Pegawai (sumber daya manusia) merupakan *asset* terpenting. Perlakuan karyawan sebagai orang dewasa, perlakukan pegawai sebagai mitra; perlakukan pegawai secara bermartabat; dan hargai pegawai menjadi sangat penting. Orang/pegawai akan bereaksi positif apabila diperlakukan seperti orang dewasa, sehingga orang akan membanjiri pimpinan dengan ide jika diberi kesempatan kepada pegawai.

Struktur organisasi pemerintahan yang gemuk, serta menyerap sangat besar anggaran negara untuk belanja aparatur daripada peningkatan kualitas sumber daya aparatur pemerintah. Realisasi kegiatan kerja pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2008 menghabiskan anggaran sebagian besar untuk program penegakan hukum dan ham sebesar 58,31 persen, sedangkan untuk peningkatan kualitas sumber daya aparatur hanya sebesar 2,95 persen. Rincian kegiatan kerja sebagaimana terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2008 pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

NO	KEGIATAN KERJA	RENCANA TINGKAT PENCAPAIAN	REALISASI (Persentase Pencapaian)	Persentase
1	Peningkatan kualitas SDM Aparatur di jajaran Kantor Wilayah Banten	417.198.000	378.356.500 (90,69 %)	2,95
2	Peningkatan kualitas penyelenggaraan pimpinan, kenegaraan dan pemerintahan di lingkungan Kantor Wilayah Banten.	4.641.280.000	4.224.644.033 (91,02 %)	32,93
3	Peningkatan program pembentukan hukum	227.084.000	195.794.900 (86,22 %)	1,57
4	Peningkatan kesadaran hukum dan HAM masyarakat	652.397.000	532.029.500 (81,55 %)	4,15
5	Tersedianya sarana & prasarana untuk meningkatkan kinerja lembaga peradilan dan lembaga penegak hukum lainnya.	33.760.000	18.360.000 (54,38 %)	0,143
6	Peningkatan program penegakan hukum dan ham	7.578.850.000	7.481.350.000 (98,71 %)	58,31
Jumlah		13.550.569.000	12.830.534.933 (94,6 %)	100

Sumber : Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Tahun 2008

Minimnya anggaran untuk peningkatan kualitas SDM Aparatur di jajaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten yaitu sebesar 378.356.500 (2,95 persen) menyebabkan peningkatan kualitas sumber daya aparatur pada lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten menjadi tantangan yang besar dari organisasi. Pengembangan pegawai (lama/baru) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. (Malayu Hasibuan, 2008;69).

Menurut Sri Mulyani dalam Harian Kompas (23 Juli 2009;19) menyatakan bahwa :

”Proyek Sumber Daya Manusia, hasilnya tidak diketahui setinggi apa kualitasnya, sedangkan proyek fisik lebih mudah diukur. Dengan demikian saya yakin tidak ada satu orang pun yang dengan arogan mengatakan bahwa perbaikan Sumber Daya Manusia ini adalah proyek yang mudah. Ini adalah proyek yang sulit”.

Sedangkan menurut Anwar Nasution juga mengatakan bahwa perbaikan keuangan pemerintah harus dimulai dari pengembangan Sumber Daya manusia (*skill*) (dalam harian Kompas, 23 Juli 2009;19).

Perkembangan dan perubahan ruang lingkup tugas, maka struktur organisasi dan tata kerja kantor wilayah tidak lagi mengacu pada Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor: M.03.PR.07.10 Tahun 1992 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Kehakiman melainkan pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Kantor Wilayah Banten merupakan instansi vertikal Departemen Hukum dan HAM di Provinsi dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan HAM RI. Akibat perubahan tersebut, maka terjadi perubahan susunan jabatan struktural di Kantor Wilayah Banten. Susunan jabatan struktural lama dan baru pegawai negeri sipil berdasarkan tingkat eselon di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten terlihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Susunan Jabatan Struktural Lama dan Baru Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Eselon pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.

NO	ESELON	STRUKTUR LAMA (orang)	STRUKTUR BARU (orang)
1	Eselon II	3	5
2	Eselon III	5	9
3	Eselon IV	15	18
Jumlah		23	32

Sumber : Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Tahun 2009

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten merupakan Kantor Wilayah Tipe B yang mempunyai 3 pejabat eselon II. Pembagian kelas didasarkan atas beban kerja dan kekhususan suatu wilayah. Namun dengan adanya ORTA (organisasi dan tata kerja) yang baru, organisasi Kantor Wilayah tidak dikelaskan dalam tipe A dan tipe B, setiap Kantor Wilayah mempunyai 4 kepala divisi. Adanya perubahan organisasi tersebut menyebabkan organisasi Kantor Wilayah mempunyai fungsi pelayanan hukum (fidusia, kewarganegaraan, dan HKI) yang sebelumnya merupakan tugas dan fungsi dari pengadilan negeri. Adanya perkembangan organisasi Kantor Wilayah, peran sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia mempunyai 11 (sebelas) unit organisasi eselon I, dan instansi vertikal yang tersebar di seluruh Indonesia yaitu sebanyak 33 (tiga puluh tiga) Kantor Wilayah (unit eselon II), dan Unit Pelaksana Teknis 846 (delapan ratus empat puluh enam) yang terdiri dari Unit Pelaksana Teknis Pemasyaratakan dan Imigrasi. Sedangkan pada Kantor Wilayah Banten mempunyai 15 (lima belas) unit pelaksana teknis dengan jumlah pegawai 1262 (seribu dua ratus enam puluh dua) pegawai. Banyaknya tingkatan menyebabkan terjadinya desentralisasi. Banyak wewenang dalam pengambilan

keputusan yang diserahkan kepada tingkat bawah agar pimpinan tidak perlu menanggung beban pengambilan keputusan yang terlalu besar (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987).

Pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten belum berjalan sebagaimana mestinya yang mengakibatkan pelayanan pada masyarakat menjadi kurang memuaskan. Hal ini terlihat indeks pelayanan di lembaga pemasyarakatan selama 2008-2009 menurun dari 3,15 (tiga koma lima belas) menjadi 2,99 (dua koma sembilan sembilan). Menurut Ketua Bidang Pencegahan Korupsi KPK M Jassin menyatakan bahwa :

"Buruknya pelayanan di lembaga pemasyarakatan berpangkal pada kelebihan jumlah penghuni Lembaga Pemasyarakatan yang memicu praktek suap dari para pengunjung yang mengunjungi kerabatnya di Lembaga Pemasyarakatan dengan petugas LP. Hingga sekarang permasalahan suap itu masih sulit untuk dicegah. (Kompas, 10 Juli 2009;4)

Penurunan kinerja juga terjadi pada unit Imigrasi masih ditemukan penyimpangan-penyimpangan pada pengelolaan keimigrasian. Seperti pada Harian Kompas (7 Juli 2009:2) yang mengatakan bahwa Badan Pemeriksa Keuangan menemukan adanya dugaan awal penyimpangan senilai Rp. 3 Milliar dalam pengelolaan *visa on arrival* di Kantor Imigrasi Bandara Ngurah Rai, Denpasar Bali. Penyimpangan tersebut dengan pemberlakuan dua tarif untuk pengurusan *visa on arrival*. Bagi pendatang yang akan tinggal sekitar satu minggu, mereka harus membayar 10 dolar AS. Adapun untuk pendatang yang tinggal lebih dari satu minggu harus membayar 25 dollar AS. Ada selisih 15 dollar AS yang kemungkinan dinikmati oknum imigrasi.

Berdasarkan permasalahan di atas penting peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur hukum di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten yaitu suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Malayu Hasibuan, 2008;69).

1.2 Pokok Permasalahan

Sumber daya organisasi dikelompokkan menjadi 3 yaitu : *tangible*, *intangible* dan *human resources*. Hasil sumber daya manusia adalah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Pengembangan sumber daya manusia tergantung pada hubungan antar pekerja secara individu, yang secara keseluruhan juga merupakan jenis *intangible resources* yang lain yaitu budaya organisasi. (Purnomo Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah, 2007;34).

Malayu Hasibuan (2008;69) pengembangan (pembinaan) pegawai merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Kantor Wilayah sebagai instansi vertikal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang berkedudukan di Propinsi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Salah satu tugas pokok dan fungsi kepala kantor wilayah adalah pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

Organisasi pemerintah mengalami penurunan motivasi untuk meningkatkan kinerja, yang mengakibatkan pelayanan terhadap masyarakat menjadi kurang memuaskan. Penghargaan yang tegas terhadap individu dan kesediaan untuk melatih mereka, dan memberi otonomi untuk melangkah dan memberikan kontribusi langsung terhadap pekerjaan, dapat meningkatkan produktifitas (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 37).

Pengembangan pegawai mempunyai 3 fungsi yaitu sebagai berikut : (1) fungsi lini; (2) fungsi koordinatif; (3) fungsi pelayanan staf (Gary Dessler, 1993;8). Dari fungsi tersebut, aktivitas personalia (Pengembangan pegawai) dapat mempengaruhi produktifitas dan prestasi kerja pegawai. Sebagai contoh pemberian intensif dan promosi dapat memberikan dampak prestasi kerja, apabila kinerja bermasalah, maka pegawai merupakan bagian dari pemecahannya (Gary Dessler, 1993;1).

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut di atas, maka pertanyaan tesis ini adalah bagaimana koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2008-2009?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten maka penelitian ini bertujuan : untuk mengetahui koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2008-2009.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri atas 6 (enam) bab, yang disusun dalam suatu kerangka penulisan sebagai berikut :

- Bab I : Pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang permasalahan yang berhubungan dengan pentingnya koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur hukum dan HAM, permasalahan yang akan diteliti, pertanyaan penelitian, tujuan yang hendak dicapai dan sistematika penulisan.
- Bab II : Tinjauan Literatur berisi tentang kerangka teori koordinasi, pengembangan pegawai, yang dilakukan dengan pendekatan dimensi struktur, dimensi strategi, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai dan dimensi keterampilan teknis pegawai.
- Bab III : Metode penelitian yang berisi tentang pendekatan penelitian, objek yang diteliti, matriks operasionalisasi faktor, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data.

- Bab IV : Gambaran Umum Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten berisi tentang sejarah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, gambaran bagan Susunan Organisasi, Fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, keadaan pegawai.
- Bab V : Hasil Penelitian, berisi tentang tinjauan koordinasi pengembangan sumber daya aparatur hukum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, yang dilakukan dengan pendekatan dimensi struktur, dimensi strategi, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai dan dimensi keterampilan teknis pegawai.
- Bab VI : Penutup, berdasarkan hasil analisis koordinasi pengembangan sumber daya aparatur hukum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, yang dilakukan dengan pendekatan dimensi struktur, dimensi strategi, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai dan dimensi keterampilan teknis pegawai. yang dilakukan pada Bab V tersebut, ditarik kesimpulan sebagai jawaban terhadap permasalahan yang diteliti serta saran.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Bab 2 ini akan diuraikan penjelasan umum mengenai landasan-landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini. Pembahasan pertama adalah mengenai penelitian sebelumnya, teori-teori mengenai koordinasi, pengembangan pegawai negeri sipil, dan teori-teori manajerial yaitu meliputi strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, kebutuhan pokok pegawai, dan keterampilan teknis. Berikut di bawah ini kerangka teoritik tersebut di atas :

2.1 Penelitian sebelumnya

Penelitian yang terkait dengan analisis pembinaan sumber daya manusia aparatur antara lain :

1. Elfida (2002)

Penelitiannya berjudul analisis Seven S pada badan pengelolaan keuangan daerah (BPKD) dalam pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Tangerang. Penelitiannya berfokus pada petugas pengelola keuangan daerah dalam pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Tangerang. Berdasarkan kondisi tujuh faktor tersebut menyebabkan penerapan target dan realisasi pajak daerah belum sesuai dengan potensi pajak. Peneliti juga menyarankan untuk peningkatan kinerja pengelolaan pajak daerah maka penetapan target pajak daerah harus sesuai dengan potensi pajak.

2. Forentina Ratih Wulandari (2008)

Penelitiannya berjudul "Reformasi Pelayanan PLN (Persero) Area pelayanan ciracas" teori yang mendasari tujuh dimensi manajerial diperoleh dari tulisan Paters dan Waterman (2007). Kesimpulan penelitian ini adalah Aspek yang belum siap dalam reformasi pelayanan pada PT. PLN (Persero) area ciracas baru pada aspek struktur dan sistem layanan tetapi belum pada sistem manajerial internal dan sumber daya manusia. Sedangkan Saran untuk masukan PT PLN (Persero) area pelayanan ciracas adalah : menjaga

konstitusi reformasi pelayanan secara berkesinambungan, agar dalam jangka panjang reformasi pelayanan listrik bagi masyarakat dapat menguntungkan institusi PT PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara dan semua konstituennya khususnya masyarakat melalui : (1) melembagakan reformasi pelayanan dengan membuat peraturan berskala nasional yang mengikat semua pihak terkait; (2) Kaderisasi pemimpin yang visioner, kuat dan pemberdaya; (3) kerjasama dengan institusi atau lembaga yang berkopeten pada ketujuh dimensi manajerial tersebut, inovasi teknologi dengan pemuktakhiran *software* khususnya keahlian sumber daya manusianya dan *hardware* pelayanan; (4) pembentukan mind-set sumber daya manusia internal organisasi sebagai pelayan publik yang profesional, berkomitmen *serve rather than steer* seperti yang dikatakan Denhardt dan Denhardt (2002).

3. Edijan Tanjung (1995)

Penelitiannya berjudul Upaya Pembinaan Pegawai Negeri Sipil dalam mewujudkan Otonomi Daerah Tingkat II Guna meningkatkan Ketahanan Daerah (Studi Kasus di Pemda Tingkat II Batang Hari Propinsi Jambi). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda untuk menentukan dan mengestimasi komponen-komponen pembinaan pegawai negeri sipil yang sangat besar pengaruhnya dalam dalam mewujudkan otonomi di daerah tingkat II guna meningkatkan ketahanan daerah yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ketahanan nasional. Variabel dalam penelitian ini adalah : (1) Pendidikan dan Pelatihan Pegawai; (2) Penempatan yang tepat pada tugas/jabatan yang tepat; (3) pemberian penghargaan. Sedangkan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan pembinaan kepegawaian, otonomi tingkat II dan ketahanan daerah yang meliputi : (1) mendeskripsikan kendala yang mempengaruhi hubungan antara pembinaan pegawai negeri sipil dengan ketahanan daerah di daerah tingkat II batang hari propinsi jambi; (2) mendeskripsikan pembinaan pegawai negeri sipil dalam mewujudkan asta gatra di kabupaten daerah tingkat II Batang Hari Propinsi Jambi.

2.2 Koordinasi

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (T. Hani Handoko, 2003;195) . Tanpa adanya koordinasi pegawai akan mengejar kepentingan sendiri, yang akan merugikan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Empat tipe perbedaan dalam sikap dan tata kerja diantara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi yang efektif antara lain (T Hani Handoko, 2003;197-198) :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap pekerjaan tertentu

Misalnya bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian keuangan menganggap pengendalian biaya sebagai faktor penting sukses organisasi. Bagian pemasaran mengemukakan desain produk sebagai yang paling esensial.

2. Perbedaan dalam orientasi waktu

Bagian produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek, sedangkan bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

3. Perbedaan orientasi antar pribadi

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar proses lancar, sedangkan bagian penelitian dan pengembangan dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lainnya.

4. Perbedaan dalam formalitas struktur

Dalam departemen produksi dimana kualitas dan kuantitas diawasi secara ketat, proses balas jasa dan evaluasi dilakukan secara formal. Departemen personalia standar pelaksanaan dapat lebih longgar, dimana karyawan dievaluasi kualitas kerjanya selama periode waktu tertentu.

Tujuan dilakukan koordinasi menurut Malayu Hasibuan (2008) adalah (1) untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan 6M (*men, money, methods, materials, machines* dan *market*) ke arah sasaran organisasi; (2) untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran suatu lembaga; (3) untuk menghindari kekosongan dan tumpang-tindih pekerjaan; (4) untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran; (5) untuk menghindari tindakan *overlapping* dari sasaran organisasi.

Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Menurut T Hani Handoko (2003;198) menyatakan bahwa ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif :

1. Teknik-teknik manajemen dasar
Meliputi : hirarki manajemen; aturan dan prosedur; penerapan tujuan dan rencana sebagai pengarah umum
2. Meningkatkan koordinasi potensial
Meliputi : investasi dalam sistem informasi vertikal dan penciptaan hubungan-hubungan ke samping
3. Mengurangi kebutuhan akan koordinasi
Meliputi : penciptaan sumber daya tambahan dan penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri

Kompleksitas mencakup kompleksitas vertikal yang menunjukkan jumlah tingkatan dalam organisasi, dan kompleksitas horisantal yang menunjukkan banyaknya bagian dalam organisasi. Organisasi besar menunjukkan tingkat kompleksitas yang lebih besar daripada organisasi kecil. Hal ini terjadi karena pada organisasi yang berukuran besar seringkali diperlukan adanya bagian-bagian yang mempunyai tugas khusus. Jika karyawan bertambah, organisasi akan mempunyai kompleksitas horisontal yang tinggi yaitu dengan bertambahnya jumlah bagian yang ada dalam organisasi. Agar jumlah bagian yang harus dikoordinasikan seorang pemimpin tidak terlalu besar diperlukan penambahan jumlah tingkatan dalam organisasi yaitu untuk mengurangi rentang kedali

pimpinan tersebut. Penambahan tingkatan ini memperbesar kompleksitas vertikal organisasi. Dengan demikian ditunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompleksitas dengan ukuran organisasi (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987).

Kompleksitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada didalam sebuah organisasi. Differensiasi horisontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horisontal diantara unit-unit. Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hirarki organisasi. Kompleksitas dapat dilihat dalam bagan susunan organisasi Kanwil Banten, dimana rantai perintah mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial serta pengelompokan tugas-tugas dalam sub unit (divisi). (Robbin, 1994; 91).

1. Differensiasi horisontal

Differensiasi horisontal merujuk pada tingkat differensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dan tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan dan pelatihannya. Dapat dikatakan makin banyak jenis pekerjaan yang ada didalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan istimewa, makin kompleks pula organisasi tersebut.

2. Differensiasi vertikal

Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur organisasi (Robbin, 1994; 95). Sedangkan rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif dengan seorang manajer.

3. Differensiasi spasial

Organisasi dapat melakukan aktifitas yang sama dengan tingkat differensiasi horisontal dan pengaturan yang sama diberbagai lokasi. Tetapi keberadaan berbagai lokasi tersebut meningkatkan kompleksitas. Oleh karena itu elemen ketiga dalam kompleksitas adalah differensiasi spasial, yang merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor sebuah organisasi tersebar secara geografis.

Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan differensiasi horisontal dan vertikal. Adalah kemungkinan untuk memisahkan

tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Diferensiasi ini memperhatikan jarak maupun jumlah.

Adapun tipe koordinasi menurut Hasibuan (2008) dapat dibagi kedalam 2 (dua) bagian yaitu :

1. Koordinasi vertikal yaitu kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit , kesatuan-kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggung jawabnya. Artinya atasan mengkoordinasi semua aparatnya yang ada dibawah tanggung jawabnya secara langsung.
2. Koordinasi horisontal merupakan mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi yang setingkat.

Ukuran organisasi yang lebih besar berbeda dengan organisasi yang lebih kecil, perbedaan tersebut mencakup beberapa aspek yaitu :

1. Bertambahnya jumlah tingkatan manajemen (kompleksitas vertikal)
2. Menambahnya jumlah jabatan maupun bagian dalam organisasi (kompleksitas horisontal)
3. Membesarnya tingkat spesialisasi, baik yang menyangkut keahlian karyawan maupun spesialisasi fungsional
4. Membesarnya tingkat formalitas
5. Meningkatnya tingkat desentralisasi
6. Memperkecil persentase pimpinan dalam organisasi
7. Memperbesar persentase staf teknis dan fungsional
8. Memperbesar persentase karyawan pemelihara maupun pegawai biasa
9. Memperbesar jumlah komunikasi tertulis dan dokumen lainnya.

Banyaknya tingkatan menyebabkan terjadinya desentralisasi. Banyak wewenang dalam pengambilan keputusan yang diserahkan kepada tingkat bawah agar pimpinan tidak perlu menanggung beban pengambilan keputusan yang terlalu besar (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987).

2.3 Pengembangan Pegawai

Istilah pengembangan pegawai tidak terdapat dalam undang-undang kepegawaian, namun dikatakan bahwa pembinaan diarahkan untuk menjamin pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Menurut Soekidjo Noto Atmojo (2009;2) mendefinisikan Pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan pegawai (lama/baru) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Menurut Malayu Hasibuan (2008;69) pengembangan merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Bila para pegawai dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin terpenuhi terlebih dahulu secara internal.

Sumber Daya Manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya. Sumber Daya Manusia sebagai sumber daya manusia unggul berkaitan dengan keberhasilan sumber daya manusia bangsa yang bersangkutan dalam membangun dan mengaktualisasikan *budaya kuat*, baik komparatif maupun kompetitif sehingga bangsa senantiasa berfungsi dan berperan di dalam sejarah (Taliziduhu Ndraha, 1999; 17).

Pegawai (sumber daya manusia) merupakan *asset* terpenting. Jadi perlakuan karyawan sebagai orang dewasa, perlakuan pegawai sebagai mitra; perlakuan pegawai secara bermartabat; dan harga pegawai menjadi sangat

penting. Orang/pegawai akan bereaksi positif apabila diperlakukan seperti orang dewasa, sehingga orang akan membanjiri pimpinan dengan ide jika diberi kesempatan kepada pegawai.(Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 272-273).

Bagian dari suatu pekerjaan manajer dalam fungsi dan pengelolaan adalah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia terbukti mempunyai dampak yang besar pada kinerja organisasi. Tidak ada struktur yang baik yang tidak mempertimbangkan orang, demikian juga sebaliknya (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 37).

Berdasarkan teori-teori diatas penulis menggunakan teori Soekidjo Noto Atmojo (2009;2) mendefinisikan Pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa.

2.3 Strategi (*strategy*)

Strategi menurut Robbins (1994;134) yaitu penentuan dari tujuan jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Lebih lanjut dikatakan bahwa strategi ditetapkan sebagai sesuatu yang mencakup tujuan jangka panjang sebuah organisasi dengan arah tindakan yang akan memberikan cara ke arah pencapaian.

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategos*" yang berasal dari kata *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti pemimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.

Salah satu pandangan bahwa strategi harus direncanakan menyatakan bahwa strategi sebagai sebuah model perencanaan atau kumpulan pedoman eksplisit yang dikembangkan sebelumnya. Para manajer mengidentifikasi arah

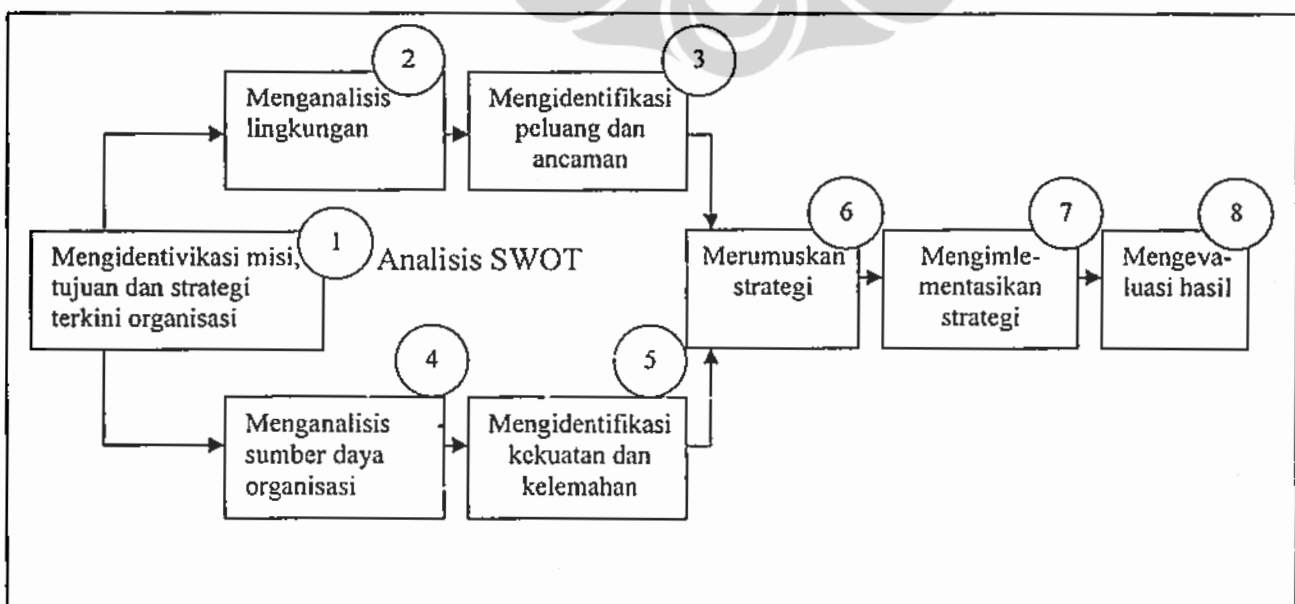
tujuan, kemudian mengembangkan rencana yang sistematis dan struktur untuk mencapai hal itu.

Pandangan bahwa strategi disebut *evolutionary mode* (model evolusi) menyatakan bahwa strategi tidak harus merupakan rencana yang dipikirkan secara matang dan sistematis. Strategi bahkan berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola dari arus keputusan yang bermakna. Banyak perusahaan bisnis tidak mengembangkan sebuah organisasi formal untuk mengejar peluang-peluang yang ada, namun hal tersebut terlihat seolah-olah telah direncanakan sebelumnya.

Manajemen strategis merupakan sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis mencakup semua dasar fungsi manajemen.

Proses manajemen strategis merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi dan evaluasi strategis. Meskipun enam langkah pertama menggambarkan terjadinya perencanaan, implementasi dan evaluasi juga sama pentingnya. Bahkan strategi terbaik dapat gagal seandainya manajemen tidak melaksanakan atau mengevaluasinya sebagaimana mestinya. Gambar Proses manajemen strategis sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 1. Proses manajemen Strategis



2.4 Struktur (*structure*)

Model organisasi birokratis permulaan sekali diperkenalkan oleh Max Weber. Weber membahas peran organisasi dalam suatu masyarakat dan ia mempertanyakan bentuk organisasi yang sesuai bagi masyarakat industri seperti yang dijumpai di Eropa.

Weber mengemukakan ada 7 (tujuh) ciri yang dijumpai pada sebuah organisasi birokratis, yaitu (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987) :

1. Adanya pengaturan ataupun keorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terkait, oleh aturan, yang menjadikan fungsi-fungsi resmi itu suatu kesatuan yang utuh.
2. Adanya pembagian tugas yang jelas didalam organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang dengan tugas yang harus dijalankan.
3. Adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi, sehingga susunan hirarki otoritas yang runut mulai dari tingkatan yang tertinggi sampai tingkatan yang terendah dalam organisasi.
4. Adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan pada kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi hubungan keluarga maupun favoritisme.
5. Adanya pemisahan pemilik alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi.
6. Adanya objektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi.
7. Kegiatan administrasi, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Menurut Robbins dan Coulter (2004; 254) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Dalam penyusunan struktur organisasi melibatkan keenam unsur penting yaitu : spesialisasi kerja; departementalisasi; rantai komando; rentang kendali; sentralisasi dan desentralisasi; dan formalisasi.

Struktur organisasi ditunjukkan dalam bentuk bagan organisasi. Bagan organisasi menunjukkan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan bagaimana menunjukkan hubungan dibawahnya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, dimana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal. Menurut T Hani Handoko (2003;172-173) Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pembagian kerja
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen.

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses penciptaan struktur organisasi. Menurut Ernest Dale dalam T Hani Handoko (2003;168) Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur yaitu :

1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban kerja pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian akan membuat para anggota

organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Sentralitas menunjukkan tingkatan dalam organisasi yang diberikan wewenang untuk pengambilan keputusan. Pada organisasi yang mempunyai tingkat sentralitas tinggi keputusan-keputusan pada umumnya dibuat hanya pada puncak organisasi. Jika organisasi mempunyai tingkat sentralitas yang rendah keputusan-keputusan yang serupa dapat diambil pada tingkat yang lebih rendah. Organisasi besar mempunyai lebih banyak bagian maupun tingkatan sehingga jumlah keputusan yang diambil juga besar. Jika seluruh pengambilan keputusan dibebankan pada pimpinan organisasi, maka pimpinan tersebut tidak akan sanggup menangani seluruhnya sendiri. (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987).

Kegiatan organisasi tertentu dalam pengambilan keputusan sering dijumpai bahwa para manajer puncak mengambil semua keputusan dan para manajer tingkat bawah hanya melaksanakan petunjuk menejer puncak. Organisasi terdahulu sangat tersentralisasi dan organisasi belakangan ini terdesentralisasi. Sentralisasi yaitu pengambilan keputusan pembinaan pegawai dengan sedikit atau tanpa masukan dari bawahan, sedangkan desentralisasi yaitu banyak karyawan ditingkat bawah memberikan masukan dan mengambil keputusan dalam pembinaan pegawai (Robbins dan Coulter, 2004; 259).

2.5 Sistem (*sistem*)

Sistem adalah serangkaian bagian yang saling terkait dan saling tergantung, yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan keseluruhan yang menyatu (Robbins dan Coulter, 2004; 12).

Manajemen kepegawaian mempunyai sifat publik, karena jangkauannya nation-wide. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian berlaku bagi pegawai di seluruh Indonesia (Taliziduhu Ndraha, 1999; 55)

Pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistim prestasi kerja dan sistim karier yang dititikberatkan pada sistim prestasi kerja.

Keith Davis merumuskan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas dalam melaksanakan pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). *Ability* dan *motivation* adalah kombinasi yang menghasilkan prestasi individu (*human performance*) atau kinerja individu. *Motivation* dipengaruhi oleh faktor sikap (*attitude*) dan *situation* (Mangkunegara, 2000:67).

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Malayu Hasibuan, 2008:87). Penilaian prestasi sangat penting untuk meningkatkan motivasi ditempat kerja. Sebelum penilaian, diberitahukan prestasi yang diharapkan dari bawahannya. Organisasi tidak hanya menggunakan penilaian pekerjaan dilakukan secara berkala sebagai pengambilan keputusan tentang gaji, tetapi juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai secara individu dan untuk memastikan kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi individu adalah kemampuan dan sikap.

2.5.1 Kemampuan

Kemampuan (*ability*) sumber daya manusia adalah kapasitas manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Oleh Robbins, kemampuan dibedakan atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kapasitas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kapasitas untuk menjalankan tugas

yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa. Lebih lanjut, Robbins menjelaskan bahwa setiap jenis pekerjaan membutuhkan kesesuaian dengan kemampuan tertentu agar dapat berhasil dalam pelaksanaannya (2006:51-56)

Gambar 2. Dimensi Kemampuan Intelektual

Dimensi	Gambaran	Contoh Pekerjaan
Kemampuan Numerik	Kemampuan untuk melakukan penghitungan cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan serangkaian produk
Pemahaman Verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata	Manajer pabrik : mengikuti kebijakan-kebijakan korporasi
Kecepatan Perseptual	Kemampuan mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran : mengidentifikasi petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuduhan kesengajaan pembakaran
Penalaran Induktif	Kemampuan mengidentifikasi rangkaian logis masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Peneliti pasar : memperkirakan permintaan terhadap produk tertentu dalam periode waktu berikutnya
Penalaran Deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi argumentasi	Penyelia : memilih di antara dua saran berbeda yang ditawarkan karyawan
Visualisasi Ruang	Kemampuan menggambarkan bagaimana penampakan obyek tertentu jika posisinya dalam ruangan diubah	Penata interior : menata ulang kantor
Memori	Kemampuan mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam	Awak penjualan : mengingat nama-nama pelanggan

Sumber : (Robbins, 2006:53)

Menurut Siagian (1998:66) tentang pentingnya peningkatan kemampuan kerja birokrasi melalui upaya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ini penting bukan saja untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan bidang manajerial, fungsional, atau teknis operasional tetapi sekaligus untuk pengembangan perilaku yang relevan dengan bidang kerja.

Berdasarkan teori-teori diatas penulis menggunakan Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.

2.5.3 Sikap

Sikap adalah evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap sesuatu obyek atau gagasan. Informasi yang diperoleh oleh seseorang akan direspon dalam bentuk kognitif, afektif, dan perilaku. Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, respon kognitif merupakan tahapan mengenal masalah dan tahapan mencari informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut. Respon afektif berkaitan tahap pencarian alternatif-alternatif terbaik untuk mengatasi masalah tersebut. Respon perilaku berkaitan dengan tahap pelaksanaan tindakan sesuai dengan alternatif yang telah dipilih dan tahap menggunakan alternatif lain untuk bertindak jika alternatif sebelumnya dianggap kurang tepat. (Umar, 2008:25).

Menurut Robbins(2006 : 93-95), sikap merupakan pernyataan-pernyataan evaluatif -baik diinginkan atau tidak diinginkan- mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap berperan penting dalam organisasi karena mempengaruhi perilaku orang dalam bekerja. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang oleh para karyawan terhadap aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Penelitian *organizational behavior* fokus pada tiga sikap: (1) *kepuasan kerja* yang merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. (2) *keterlibatan kerja*, tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya. (3) *komitmen keorganisasian*, keadaan dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu.

Berdasarkan teori-teori diatas penulis menggunakan Stephen P. Robbins mendefinisikan yang menyatakan bahwa sikap berperan penting dalam dalam organisasi karena mempengaruhi perilaku kerja.

2.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan (2008;170) yaitu :

1. Kepemimpinan otoriter yaitu jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin tersebut menganut sistem sentralisasi wewenang.
2. Kepemimpinan partisipatif yaitu apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
3. Kepemimpinan delegatif yaitu apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap.

Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki kewenangan manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Robbins dan Coulter, 2004;128). Empat ciri yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif meliputi : hasrat, keinginan pemimpin, kejujuran dan integritas.

Menurut George R. Terry (152-159) salah satu jenis kepemimpinan yaitu Kepemimpinan menurut perilaku-pribadi. Kepemimpinan ini cukup fleksibel untuk menggunakan tindakan-tindakan yang sesuai untuk setiap situasi, sambil memperhatikan kemampuan tingkat pengawasan yang diinginkan apakah pemimpin tersebut ingin memutuskan permasalahan yang bersangkutan. Pemimpin ini bersifat otoriter sekali, namun tetap otokratis dalam situasi tertentu. Didalam situasi lain yang serupa juga mengizinkan bawahannya untuk berfungsi lebih bebas. Pemimpin dapat memperlihatkan kombinasi dari beberapa yang mungkin bersifat ekstrim karena disuatu waktu pemimpin tersebut bersikap keras tetapi diwaktu lain ramah dan membantu sekali dalam sikap dan otokratis.

Persyaratan/kualifikasi manajerial adalah sebagai berikut : (1) kemampuan untuk mengelola, (2) kemampuan membuat konsepsi dan analisis, (3) kemampuan mengidentifikasi masalah, (4) kemampuan untuk mempengaruhi orang, (5)

kemampuan untuk mendapatkan dan mengembangkan bawahan, (6) mudah menyesuaikan diri terhadap berbagai kondisi, (7) pengalaman teknis dan kemampuan (George R. Terry, 2008; 115-117).

Sumber perekrutan untuk mengisi tugas-tugas manajerial secara umum dapat dikemukakan sebagai berikut : (1) promosi dari dalam, (2) memilih manajer dari luar, (3) mempekerjakan sarjana-sarjana lulusan perguruan tinggi, universitas atau sekolah-sekolah khusus, (4) cara-cara lain seperti dengan iklan. Persyaratan/kualifikasi manajerial adalah sebagai berikut : (1) kemampuan untuk mengelola, (2) kemampuan membuat konsepsi dan analisis, (3) kemampuan mengidentifikasi masalah, (4) kemampuan untuk mempengaruhi orang, (5) kemampuan untuk mendapatkan dan mengembangkan bawahan, (6) mudah menyesuaikan diri terhadap berbagai kondisi, (7) pengalaman teknis dan kemampuan (George R. Terry, 2008; 118-120).

. Pemimpin harus siap berkorban waktu, tenaga, dan materi untuk menjadi seorang pemimpin. Hasil riset menyatakan bahwa seorang pemimpin yang sukses membutuhkan suatu tingkat persepsi tentang orang-orang didalam suatu situasi tertentu. Selain itu pengembangan keterampilan-keterampilan berikut ini juga penting yaitu :

1. objektivitas terhadap hubungan dan perilaku manusia.
2. mampu berkomunikasi
3. wibawa
4. kesadaran diri
5. mengajar

Seorang pemimpin harus mampu melihat melampaui keperluan kerja sehari-sehari pada saat ini, dan menentukan kemana organisasi akan berjalan. Pemimpin harus mengerakan organisasinya maju kedepan dengan berpikir secara strategik tentang arah yang harus diambil (Carol W Ellis, 2008; 16-17). Tugas pemimpin membawa pengikutnya dari tempat mereka berada sekarang ke tempat yang belum pernah mereka datangi. Masyarakat tidak sepenuhnya memahami kemana sesungguhnya dunia akan mengarah. Pemimpin harus membangkitkan

dari visi yang luhur. Pemimpin yang tidak melakukan akan dinilai gagal meskipun mereka mungkin populer pada suatu saat (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 318).

Peran pemimpin adalah memanfaatkan kekuatan-kekuatan sosial dalam organisasi untuk membentuk dan memberi nilai-nilai. Pemimpin banyak melupakan dasar-dasar pemikiran seperti tindakan cepat, layanan pelanggan, inovasi praktis, dan fakta bahwa pemimpin tidak dapat mendapatkannya tanpa komitmen dari semua pihak. Pemimpin yang tangguh banyak berperan dalam menjadikan suatu organisasi menjadi unggul (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 55).

Perhatian kepada pegawai, bukan kondisi pekerjaan itu sendiri, yang mempunyai dampak dominan terhadap produktifitas. Memperlakukan pegawai bukan sebagai uang, mesin, sebagai sumber daya alam merupakan kunci sukses suatu organisasi (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 272-273).

Berdasarkan teori-teori diatas penulis menggunakan teori Gaya kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan (2008;170) yaitu : kepemimpinan otoriter; kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif.

2.7 Kebutuhan Pokok Pegawai

Abraham Moslow dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan Moslow, mengemukakan bahwa pada diri setiap orang terdapat hirarki dari lima kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisik

Merupakan tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki maslow, kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling pokok. Misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan istirahat.

2. Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan ini akan muncul ketika kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal telah terpenuhi. Misalnya kebutuhan dari mara bahaya atau kehilangan sesuatu.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini akan muncul apabila fisik dan keamanan telah terpenuhi. Misalnya kebutuhan-kebutuhan afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang, dan persahabatan.

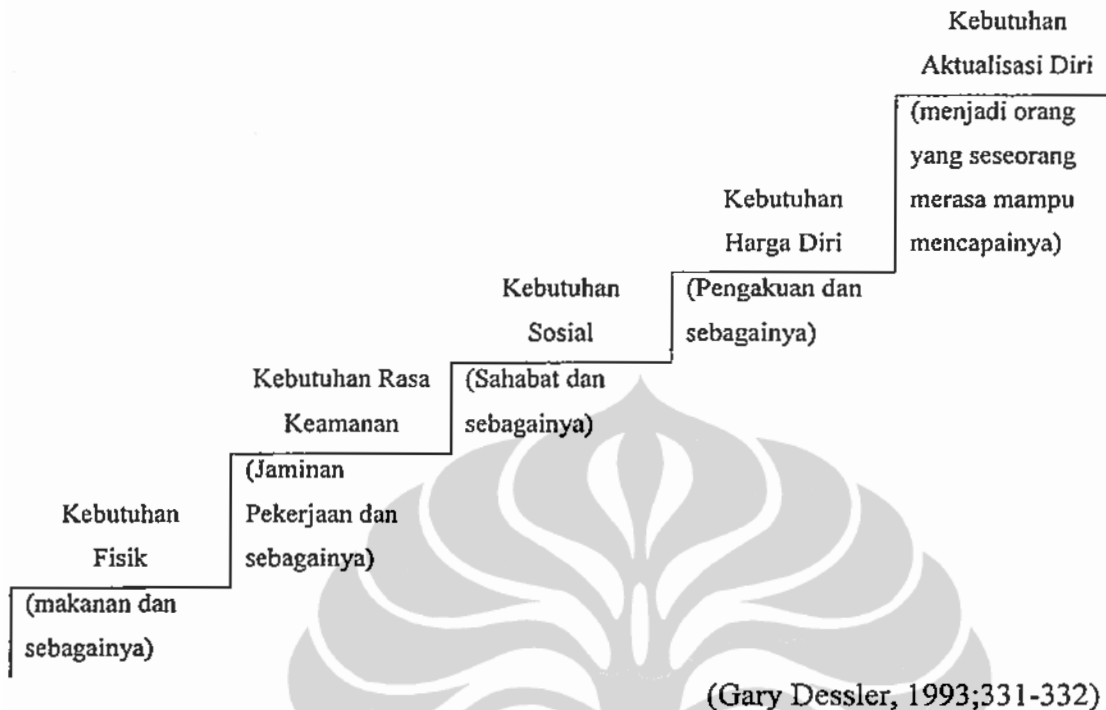
4. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan harga diri akan memotivasi apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan ego (harga diri) ditafsirkan Douglas McGregor sebagai :

- a. Kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang yaitu kebutuhan akan rasa yakin atas diri sendiri, kemandirian, keberhasilan dan pengetahuan
 - b. Kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang yaitu akan status, penghargaan, pengakuan, dan penghormatan dari orang lain.
- ## 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Kebutuhan Perwujudan Diri)
- Kebutuhan yang dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang dirasakan bahwa kita mempunyai kemampuan untuk mewujudkan. Kebutuhan inilah yang membuat seniman mengungkapkan keahliannya di atas kanvas; kebutuhan yang memotivasi seseorang bekerja di siang hari.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki atau tangga seperti membentuk suatu hirarki atau tangga dan masing-masing kebutuhan akan memotivasi apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

Gambar 3. Hirarki Kebutuhan Moslow



Orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang mengarah kepada perolehan ganjaran. Dengan demikian terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang : (1) inisiatif atau ganjaran haruslah penting bagi orang tersebut dan (2) orang tersebut merasa bahwa upaya yang dilakukan akan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran tersebut. Inilah esensi teori ekspektansi dari Vroom. Sebagai contoh, setiap orang memiliki kebutuhan untuk makan, setelah makan, kebutuhan untuk makan mungkin telah terpenuhi. Dengan demikian, seseorang tidak dapat "memotivasi" orang tersebut dengan menawarkan makan.

Menyusun sistem kompensasi yang efektif dan efisien merupakan bagian penting proses manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang baik dan memadai dapat membantu menarik dan mempertahankan orang-orang yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi tersebut mencapai misi dan sasaraannya. Pemberian kompensasi telah

terbukti mempunyai dampak pada kinerja strategisnya (Robbins dan Coulter, 2005; 321).

Pemimpin harus menyusun sistem kompensasi yang mencerminkan sifat dan tempat kerja yang berubah-ubah supaya senantiasa mampu memotivasi pegawai. Kompensasi organisasi mencakup macam imbalan dan tunjangan yang berbeda-beda seperti upah dan gaji pokok, upah dan gaji tambahan, upah intensif, dan tunjangan dan jasa lainnya.

Tingkat keterampilan pegawai cenderung mempengaruhi efisiensi dan efektifitas kerja, banyak organisasi yang menerapkan sistem pengupahan berdasarkan keterampilan, yang memberikan imbalan berdasarkan keterampilan dan kompensasi kerja yang dapat mereka perlihatkan. Misalnya organisasi mempunyai rancangan upah berdasarkan keterampilan, operator mesin dapat memperoleh lebih dari sepuluh persen tambahan jika mereka meningkatkan keterampilan mereka dan melakukan tugas seperti perhitungan bahan, pemeliharaan peralatan dan pengawasan mutu. Pendekatan tradisional dalam mengupah orang mencerminkan waktu kestabilan pekerjaandi mana upah karyawan sangat ditentukan oleh senioritas dan tingkat jabatan. Penggajian berdasarkan sistem merit merupakan suatu kenaikan gaji yang diberikan kepada pegawai atas dasar perorangan yang dicapai. Para pendukung sistem merit berargumen bahwa hanya gaji yang berkait langsung dengan prestasi yang dapat memotivasi peningkatan prestasi kerja.

Program pemberian bonus dan penghargaan khusus juga digunakan untuk memotivasi pegawai. Bonus dan penghargaan atas prestasi kerja organisasi dapat dilakukan dengan pemberian hadiah berlibur atau hadiah material lainnya. Tanpa adanya kompetisi menyebabkan hanya organisasi itulah yang terbaik, tanpa memperhatikan prestasi kerja organisasi tersebut.

Untuk pegawai profesional pemberian intensif berupa uang kurang penting dibandingkan kelompok pegawai yang lainnya, tetapi bukan berarti pegawai profesional tidak menyukai intensif finansial. Yang mereka harapkan adalah

kenaikan gaji dan perlakuan yang cukup wajar, tanpa hal-hal tersebut mereka akan cepat merasa tidak puas (Gary Dessler, 1993;426).

Pendekatan mana yang ditempuh, para pemimpin harus menentukan sistem kompensasi yang adil, merata dan mampu memotivasi yang memungkinkan organisasi itu untuk merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang produktif.

2.8 Keterampilan Teknis Pegawai

Menurut Malayu Hasibuan (2008;69) pengembangan merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pegawai harus dilatih dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya mengenai organisasi departemen hukum. Berikut di bawah ini kerangka teoritik mengenai traning teknis dan keterampilan dan pengembangan manajemen yang merupakan upaya peningkatan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan para manajer tersebut di atas :

2.8.1 Orientasi dan Training Teknis

Langkah selanjutnya setelah merekrut dan menyeleksi pegawai adalah mengorientasi dan melatih pegawai. Orientasi pegawai bertujuan untuk memperkenalkan pegawai baru dengan organisasi, serta membantu pegawai untuk saling mengenal dan bekerjasama. Training merupakan upaya pembinaan keterampilan dasar yang diperlukan pegawai baru atau lama untuk melaksanakan pekerjaan.

Pemberian pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif, dan karenanya training itu biasanya didasarkan pada analisis tugas yaitu suatu studi pekerjaan yang terperinci untuk menentukan jenis keterampilan khusus yang diperlukan.

Uraian tugas dan spesifikasi pekerjaan diperlukan untuk menentukan training yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. (Gary Dessler, 1993; 251).

Penetapan tujuan training yang jelas dan dapat diukur merupakan dasar hasil dari penentu kebutuhan training. Sebagai contoh training pengelasan, peserta dapat mengelas lima kabel ke sebuah sambungan dalam waktu 30 detik sehingga tiap kabel dapat menahan tarikan sampai berat 10 pon. Tujuan tersebut menunjukkan hal-hal yang sangat jelas hal-hal yang dapat dilakukan oleh peserta setelah mengikuti training. Dengan demikian tujuan tersebut menyediakan suatu upaya yang perlu dilakukan oleh peserta dan pengajar, dan juga dapat dijadikan tolak ukur untuk evaluasi keberhasilan program.

Evaluasi diperlukan untuk mengetahui sejauh mana perubahan prestasi kelompok training setelah ditraining. Ada empat kategori dasar dari training yang dapat diukur yaitu (Gary Dessler, 1993; 269):

1. Reaksi, yaitu untuk mengetahui reaksi peserta terhadap program.
2. Pembelajaran diklat, yaitu untuk mengetahui apakah peserta telah mempelajari prinsip-prinsip keterampilan tersebut dan mengerti yang harus dipelajari.
3. Perilaku, yaitu untuk mengetahui adakah perubahan perilaku peserta setelah training. Misalnya adakah pegawai toko bertindak lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas.
4. Hasil, untuk mengetahui hasil akhir yang dapat dicapai dalam hubungannya dengan dengan tujuan training. Misalnya semakin cepatkah pegawai dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2.8.2 Training bagi Manajer

Pengembangan manajemen bertujuan untuk mengembangkan pegawai untuk pekerjaan organisasi dimasa depan, atau untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara keseluruhan, misalnya yang berkenaan dengan komunikasi antar departemen yang kurang baik. Training kepemimpinan bertujuan untuk menyediakan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan para manajer dalam melaksanakan pekerjaannya.

Training manajerial dapat pula dilakukan dalam pekerjaan, seperti (Gary Dessler, 1993 ; 285-286) :

1. Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan membantu untuk menghindari stagnasi dan memperkenalkan pandangan-pandangan baru yang diperoleh dari beberapa departemen. Dengan adanya rotasi dapat mengidentifikasi sisi-sisi kelebihan dan kelemahan pegawai. Perubahan pekerjaan secara berkala juga dapat meningkatkan kerjasama antar departemen; para manajer menjadi lebih mengetahui masalah satu sama lain, sedangkan rotasi pekerjaan dapat memperluas penganalan para pimpinan. Rotasi pekerjaan juga memiliki kelemahan yaitu dengan adanya rotasi pekerjaan menimbulkan "generalisasi".

2. Pendekatan Bimbingan

Yaitu dengan cara pegawai bekerja langsung dengan orang yang akan digantikan. Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mempelajari pekerjaan tersebut.

3. Belajar praktek

Merupakan upaya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja secara penuh dalam proyek serta dalam menganalisis dan memecahkan masalah pada departemen lain. Contoh : seorang pegawai dari Kanwil Hukum dan HAM Banten ditugaskan untuk keperluan penelitian pemda Sragen. Kakanwil dapat memerintahkan seseorang pejabatnya untuk kepentingan organisasi.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab 3 ini akan menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian. Penjelasan penggunaan metode meliputi pendekatan penelitian, objek yang diteliti, matriks operasionalisasi konsep, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data yaitu sebagai berikut :

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah proses pencarian data untuk memahami masalah sosial yang didasari pada penelitian yang menyeluruh (*holistic*), dibentuk oleh kata-kata, dan diperoleh dari situasi yang alamiah. (Jhon W. Creswell, 1994).

Penelitian ini mencoba mengetahui dan menjelaskan mengenai koordinasi pengembangan pegawai negeri sipil Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten pendekatan dimensi strategi, dimensi struktur, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai, dimensi keterampilan teknis pegawai. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti terlibat dalam pengalaman informan, dan mencoba menggali informasi lebih dalam tentang topik yang akan diteliti. Menurut Jhon W. Creswell (1994) menyatakan bahwa Teori-teori tersebut menjadi sudut pandang untuk memunculkan pertanyaan-pertanyaan penelitian. (Jhon W. Creswell, 2003). Teori dalam metode kualitatif adalah penelitian yang bersifat interpretatif, di mana biasanya peneliti terlibat secara intensif dengan pengalaman partisipan.

Penelitian ini bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan menggambarkan tentang fenomena sosial secara lengkap mengenai koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.

3.2. Objek yang diteliti

Banyaknya tingkatan organisasi pada Kantor Wilayah di seluruh Indonesia khususnya Kantor Wilayah Banten menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan koordinasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Banyaknya tingkatan menyebabkan terjadinya desentralisasi. Banyak wewenang dalam pengambilan keputusan yang diserahkan kepada tingkat bawah agar pimpinan tidak perlu menanggung beban pengambilan keputusan yang terlalu besar (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 1987).

Pengembangan diarahkan untuk menjamin pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Jadi kebutuhan untuk keterampilan (*skill*) sangat diperlukan dan disertai dengan meningkatnya karir pegawai negeri sipil tersebut. Sumber Daya Manusia sebagai sumber daya manusia unggul berkaitan dengan keberhasilan sumber daya manusia bangsa yang bersangkutan dalam membangun dan mengaktualisasikan *budaya kuat*, baik komparatif maupun kompetitif sehingga bangsa senantiasa berfungsi dan berperan di dalam sejarah (Taliziduhu Ndraha, 1999;17). Soekidjo Noto Atmojo (2009;2) mendefinisikan Pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Sebagai bagian dari pembinaan (pengembangan) Pegawai Negeri, pembinaan (pengembangan) Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat.

Penelitian ini akan mengungkapkan koordinasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten dengan sasaran pegawai Kantor Wilayah Banten. Penelitian ini menggunakan dimensi strategi,

dimensi struktur, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai, dimensi keterampilan teknis pegawai untuk mengetahui koordinasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.

Pendekatan kualitatif yang dilakukan dengan menggunakan dimensi strategi, dimensi struktur, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai, dimensi keterampilan teknis pegawai. Hal ini bertujuan untuk menggali informasi secara spesifik dan mendalam terhadap objek penelitian di lapangan yaitu koordinasi pengembangan aparatur hukum Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten. Creswel, (1994) menyatakan Supplement bahwa peneliti berupaya memahami subjek dari kerangka berpikirnya (interpretasi) sendiri dengan demikian yang terpenting adalah pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuan partisipan. Oleh karena itu setiap perspektif menjadi bernilai bagi peneliti.

Penulis membatasi waktu penelitian yaitu koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur hukum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten yang dilaksanakan pada tahun 2008-2009.

3.3.Matriks Operasionalisasi Konsep

Uraian koordinasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten antara lain, teori pengembangan pegawai menurut Malayu Hasibuan (2008), dan Soekidjo Noto Atmojo (2009). Teori yang digunakan untuk menganalisis dimensi strategi, struktur, dan sistem menurut Robbins dan Coulter (2004). Untuk menganalisis dimensi gaya kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan (2008), sedangkan dimensi kebutuhan pokok pegawai menggunakan teori Hirarki Kebutuhan Moslow dalam Gary Dessler (1993), serta pada dimensi keterampilan teknis pegawai menggunakan teori Malayu Hasibuan (2008). Matrik operasional faktor sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Operasionalisasi Konsep

No	Faktor-Faktor yang diamati	Indikator	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Judgement Peneliti	
						T	R
1.	Strategi yaitu penentuan dari tujuan jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. (Robbins, 1994:134)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada atau tidaknya visi dan misi 2. Strategi yang digunakan dalam pembinaan pegawai 3. Cara mengukur atau menetapkan strategi 4. Strategi yang dilaksanakan sudah tepat 5. Kendala-kendala yang dihadapi 	Sekunder	Dokumen	Studi Dokumen		
			Primer	Informan	Wawancara		
			Primer	Informan	Wawancara		
			Primer	Informan	Wawancara		
			Primer	Informan	Wawancara		

No	Faktor-Faktor yang diamati	Indikator	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Judgement	
						T	R
2	<p>Struktur</p> <p>yaitu kerangka formal pembinaan pegawai yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.</p> <p>(Stephen P. Robin dan Mary Coulter, 2004)</p>	<p>1.Struktur pembinaan SDM</p> <p>2.Aturan-aturan yang mengatur</p> <p>3.Kompleksitas pembinaan SDM di Kanwil Banten</p> <p>4.Sentralitas pembinaan pegawai di Kanwil Banten</p> <p>5.Koordinasi pembinaan di Kanwil Banten</p>	<p>Primer</p> <p>Sekunder</p> <p>Primer</p> <p>Primer</p> <p>Primer</p>	<p>Informan</p> <p>Dokumen</p> <p>Informan</p> <p>Informan</p> <p>Informan</p>	<p>Wawancara</p> <p>Studi Dokumen</p> <p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p>		

No	Faktor-Faktor yang diamati	Indikator	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Judgement Peneliti	
						T	R
3	<p>Sistem Sistem adalah serangkaian bagian yang saling terkait dan saling tergantung, yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan keseluruhan yang menyatu (Robbins dan Coulter, 2004; 12). Sedangkan dalam bahasa birokrasi dikenal dengan sisdu (sistem dan prosedur) termasuk didalamnya segala macam peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Keith Davis menyatakan kemampuan (<i>Ability</i>) dan <i>motivation</i> adalah kombinasi yang menghasilkan prestasi individu (<i>human performance</i>) atau kinerja individu (Mangkunegara, 2000:67). Indikator yang digunakan dalam sistem adalah Kemampuan dan sikap.</p>	<p>1. Kemampuan Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan (<i>ability</i>) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.</p> <p>2. Sikap sikap berperan penting dalam organisasi karena mempengaruhi perilaku orang dalam bekerja. (Robbins, 2006 : 93-95).</p>	Primer	Informan	Wawancara		

No	Faktor-Faktor yang diamati	Indikator	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Judgement	
						T	R
4	Gaya Kepemimpinan yaitu gaya manajer/pemimpin dalam memimpin pembinaan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Malayu Hasibuan (2008:170)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan otoriter 2. Gaya Kepemimpinan partisipatif 3. Gaya Kepemimpinan delegatif 	Primer	Informan	Wawancara		
5	Kebutuhan Pokok Pegawai Yaitu kopensasi yang diberikan dalam pembinaan pegawai (Hirarki Kebutuhan Moslow).	<ol style="list-style-type: none"> a. Terpenuhinya Kebutuhan Fisik b. Termotivasi dengan terpenuhinya kebutuhan selain fisik. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Primer b. Sekunder Primer	<ol style="list-style-type: none"> a. Informan b. Dokumen Informan	<ol style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Studi dokumen Wawancara		

No	Faktor-faktor yang diamati	Indikator	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Judgement Peneliti	
						T	R
6	<p>Keterampilan Teknis Pegawai pengembangan merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Malayu Hasibuan (2008:69)</p>	<p>Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (diklat) yang dibutuhkan dalam pembinaan pegawai:</p> <p>a. Diklat pegawai baru Diklat Prajabatan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan</p> <p>b. Diklat pegawai lama (1) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan (2) Pendidikan dan Pelatihan Fungsional yang disediakan sesuai dengan kebutuhan (3) Pendidikan dan Pelatihan Teknis yang disediakan sesuai dengan kebutuhan</p>	<p>a. Primer b. Sekunder</p>	<p>a. Informan b. Dokumen</p>	<p>a. Wawancara b. Studi dokumen</p>		

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Observasi

Penelitian ini, penulis melakukan observasi di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten yang diadakan tahun 2008 – 2009 mengenai koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur hukum pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten. Peneliti merupakan pegawai staf sub bagian kepegawaian dan tata usaha Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten dari tahun 2002 sampai dengan sekarang.

3.4.2 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka diperoleh dengan mencari dan mempelajari penelitian sebelumnya mengenai koordinasi pengembangan pegawai dan penelitian yang menggunakan konsep dimensi strategi, dimensi struktur, dimensi sistem, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi motivasi pegawai, dan dimensi keterampilan teknis pegawai, dan membaca buku-buku dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur hukum pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kerangka teori dalam menentukan arah penelitian, serta konsep dan bahan teoritis lain sesuai dengan konteks penelitian.

3.4.3 Wawancara yang mendalam

Penulis menggunakan pedoman wawancara dalam memperoleh data dengan informan. Peneliti dalam memberikan pertanyaan kepada informan sifatnya terbuka, sehingga tidak sebatas pada pokok permasalahan dalam penelitian ini.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data yaitu :

1. Data primer : Peneliti memilih beberapa informan yang dianggap mampu untuk memberikan informasi yang sesuai dengan topik penelitian. Penelitian ini juga tidak mengabaikan faktor pengamatan lapangan (observasi).
2. Data sekunder : meliputi data keadaan pegawai yang diperoleh dari Sub Bagian Kepegawaian Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten dan peraturan perundang-undangan, buku-buku, jurnal, dan literatur yang terkait dengan koordinasi pengembangan pegawai negeri sipil.

3.5 Teknik Pengolahan Data

Data kualitatif berupa hasil wawancara dengan informan, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah didapat kemudian dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap suatu fenomena dan membantu peneliti untuk mempresentasikan temuan kepada pihak lain yang berkopeten (Bogdan Biklen dalam Florentina Ratih Wulandari, 2008;78). Pengolahan data kualitatif memerlukan dan suatu sistem penyimpanan menggunakan alat perekam, kemudian dianalisis, kemudian dicoba diambil kesimpulan secara kualitatif.

BAB IV

GAMBARAN UMUM KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

Bab IV ini akan membahas gambaran umum Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten akan membahas tentang Sejarah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten; Gambaran Bagan Susunan Organisasi, Fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten; dan Keadaan Pegawai. Kantor Wilayah terdiri dari 4 divisi yang membantu kepala kantor wilayah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu : (1) Divisi Administrasi; (2) Divisi Pemasyarakatan; (3) Divisi Keimigrasian; (4) Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia.. Berikut dibawah ini gambaran umum penelitian tersebut diatas :

4.1 Sejarah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten ditetapkan sebagai Kantor Wilayah berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor: M.74.PR.09.02 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM di Provinsi Maluku Utara, Banten, Kepulauan Bangka Belitung, dan Gorontalo. Kantor Wilayah Banten merupakan instansi vertikal Departemen Hukum dan HAM di Provinsi dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan HAM RI.

Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor: M.74.PR.09.02 Tahun 2001 ini merupakan tuntutan dari lahirnya Provinsi Banten sebagai Provinsi ke-30 (tiga puluh) dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia yang ditetapkan berdasarkan Undang-Undang No. 23 tentang Pembentukan Provinsi Banten. Sedangkan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten ditetapkan sebagai Kantor Wilayah yang ke-29 (dua puluh sembilan) sebelum Propinsi Maluku Utara.

Masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dengan Kabinet Indonesia Bersatu, terjadi perubahan penamaan dari Departemen Kehakiman dan

HAM menjadi Departemen Hukum dan HAM. Seiring dengan perubahan penamaan tersebut, Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Banten berubah namanya menjadi Kantor Wilayah Hukum dan HAM Banten.

Adanya perkembangan dan perubahan ruang lingkup tugas, maka struktur organisasi dan tata kerja kantor wilayah tidak lagi mengacu pada Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor: M.03.PR.07.10 Tahun 1992 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Kehakiman melainkan pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

4.1 Visi dan Misi, Gambaran Bagan Susunan Organisasi, Fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

4.1.1 Visi dan Misi

Visi dan misi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten adalah sebagai berikut :

Visi

"Terwujudnya Pelayanan Prima di Bidang Hukum dan HAM pada Tahun 2010"

Misi

1. Peningkatan Tertib Administrasi di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten;
2. Peningkatan Kompetensi Aparatur Hukum dan HAM di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten;
3. Peningkatan Pelayanan di Bidang Administrasi Jasa Hukum, Keimigrasian dan Pemasyarakatan di Wilayah Banten;
4. Peningkatan Penyuluhan Hukum dan Sosialisasi Produk Hukum, Bantuan Hukum dan Pengembangan Hukum di Wilayah Banten;
5. Peningkatan Perlindungan, Pemajuan dan Pemenuhan HAM di Wilayah Banten.

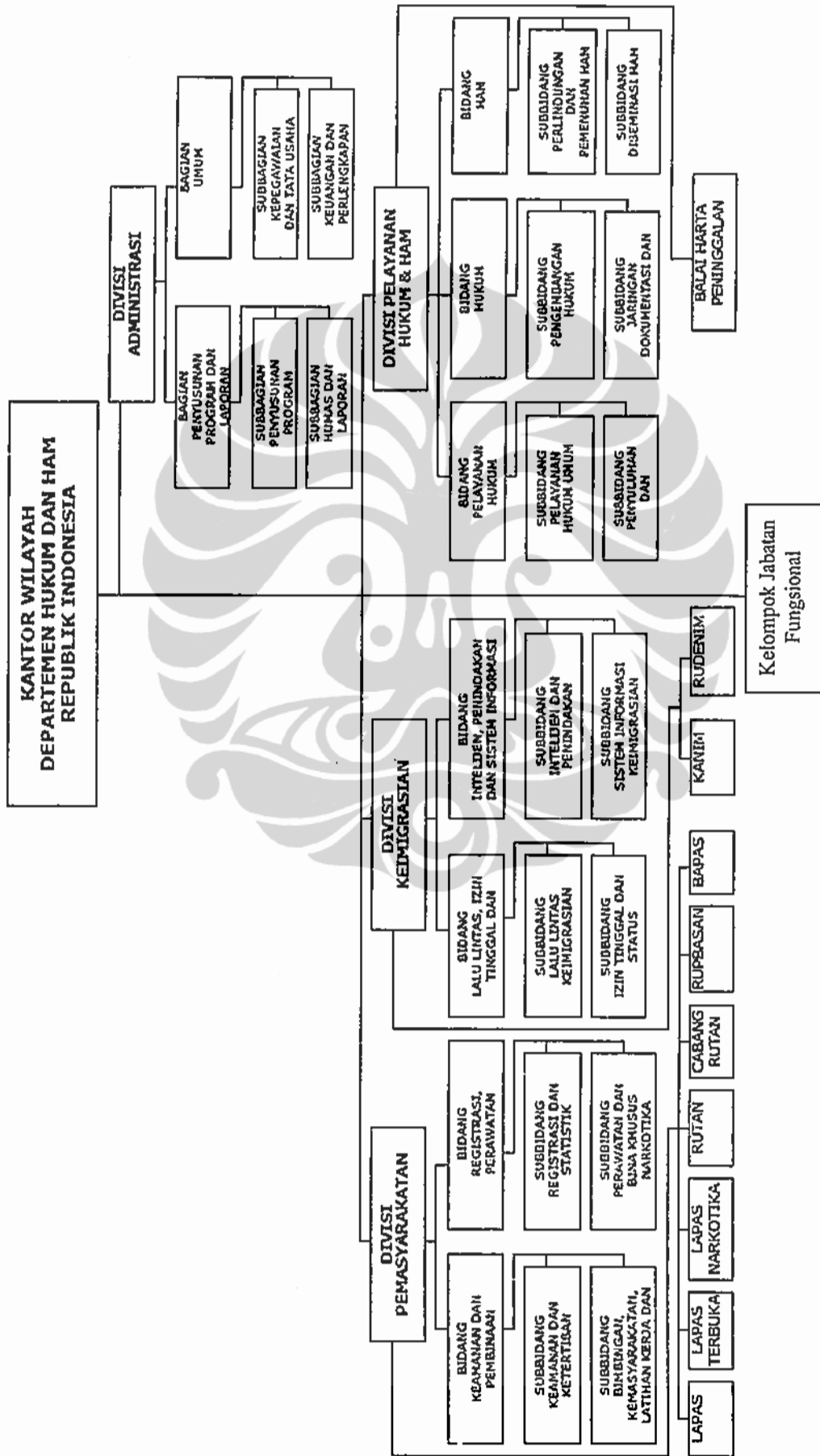
4.1.2 Gambaran Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

Gambaran Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten menggambarkan fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM R.I. Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM R.I sebagaimana terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM R.I

LAMPIRAN II PERATURAN MENTERI HUKUM DAN HAM R.I
 NOMOR : M.02.PR.07.10 Tahun 2005
 TANGGAL : 20 - 10 - 2005



Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009

4.1.3 Fungsi dan Tugas Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

Berdasarkan Bagan Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten mempunyai tugas dan fungsi :

1. Fungsi dan Tugas Kepala Kantor Wilayah

Kepala Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam wilayah Propinsi berdasarkan kebijakan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi :

- a. pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan;
- b. pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia;
- c. penegakan hukum di bidang masyarakat, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan hak kekayaan intelektual;
- d. perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia;
- e. pelayanan hukum;
- f. pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- g. pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

2. Fungsi dan Tugas Kepala Divisi, Pejabat Fungsional dan Kepala Unit Pelaksana Teknis

a. Kepala Divisi Administrasi

Kepala Divisi Administrasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Administrasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan;
- 2) pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan;

- 3) pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tata usaha dan tumah tangga di lingkungan kantor wilayah.

b. Kepala Divisi Pemasyarakatan

Kepala Divisi Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Pemasyarakatan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pemasyarakatan;
- 2) pengkoordinasian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan;
- 3) pengawasan dan pengendalian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan.

c. Kepala Divisi Keimigrasian

Kepala Divisi Keimigrasian mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

- 1) perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;
- 2) pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian;
- 3) pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- 4) pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian;
- 5) pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen keimigrasian dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi.

d. Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia

Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pelayanan hukum dan hak asasi

manusia berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal/Kepala Badan terkait. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hukum;
- 2) pengkoordinasian pelayanan teknis di bidang hukum;
- 3) pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- 4) pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran di bidang hak kekayaan intelektual;
- 5) pelaksanaan litigasi dan sosialisasi di bidang hak kekayaan intelektual;
- 6) pelaksanaan pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- 7) pengembangan budaya hukum, pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- 8) pengkoordinasian program legislasi daerah;
- 9) pelaksanaan pengkoordinasian jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- 10) pengawasan pelaksanaan teknis di bidang hukum;

3. Pejabat Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas dan fungsi melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT)

Kepala unit pelaksana teknis adalah unit yang melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia di bidangnya di wilayah masing-masing. Kepala Unit Pelaksana Teknis bertanggung jawab dan wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Kantor Wilayah.

Kewenangan Kepala Kantor Wilayah dalam pembinaan pegawai negeri sipil sebagaimana diatur dalam Pasal 2 Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.730a-KP.04.11 Tahun 2005 tentang pendelegasian wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam

lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tanggal 10 Maret 2005 menyatakan bahwa Kepala Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia diberikan kewenangan untuk menetapkan mutasi kepegawaian bagi pegawai negeri dilingkungan kekuasaannya sepanjang mengenai :

- a. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil baru atau pengangkatan kembali, kenaikan pangkat, pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian sementara pegawai negeri sipil yang berpangkat Pengatur tingkat I (II/d) kebawah.
- b. Yang dimaksud pemberhentian dengan hormat adalah pemberhentian dengan hormat dengan hak pensiun.
- c. Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam dan dari jabatan-jabatan struktural, yang termaksud eselon V setelah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
- d. Pemberhentian sementara pegawai negeri sipil yang menjabat jabatan-jabatan struktural yang termasuk eselon IV kebawah.

4.3 Keadaan Pegawai

Jumlah pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, adalah 88 (delapan puluh delapan orang). Berikut dibawah ini keadaan Pegawai Kanwil Banten Bulan Desember 2009 sebagai berikut :

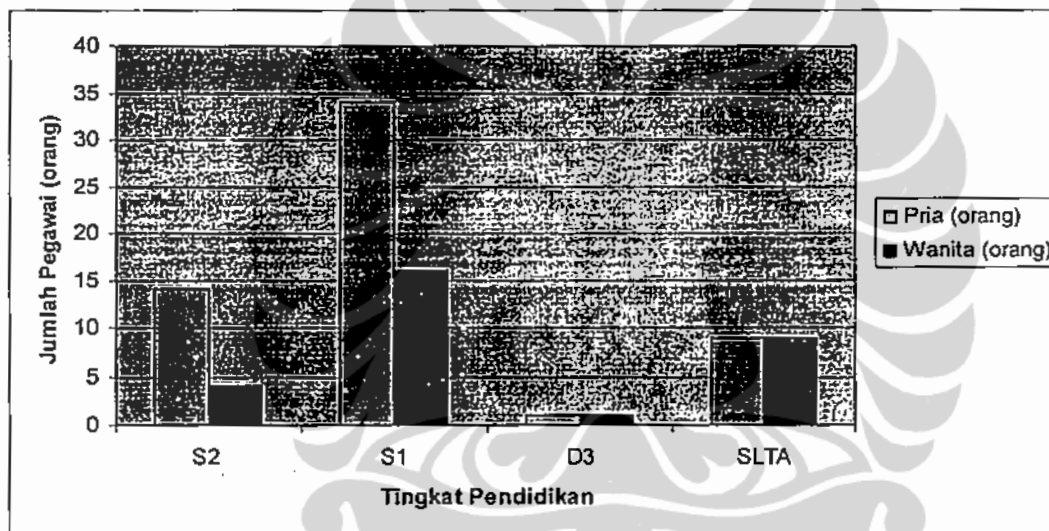
1. Keadaan Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan pegawai kanwil banten sebagian besar Strata I (Sarjana) yaitu sebanyak 50 orang (56,82 persen), dan jenjang Strata 2 (Pascasarjana) sebanyak 18 orang (20,45 persen). Tingkat pendidikan pegawai kanwil banten secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Keadaan Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten

No	Tingkat Pendidikan	Pria (orang)	Wanita (orang)	Jumlah (orang)	Persen (%)
1	S2	14	4	18	20,45
2	S1	34	16	50	56,82
3	D3	1	1	2	2,27
4	SLTA	9	9	18	20,45
Jumlah		58	30	88	100

Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009



Tingginya tingkat pendidikan pegawai kanwil banten (56,82 persen) diharapkan dapat menunjang tugas pokok dan fungsi kantor wilayah departemen Hukum dan HAM Banten.

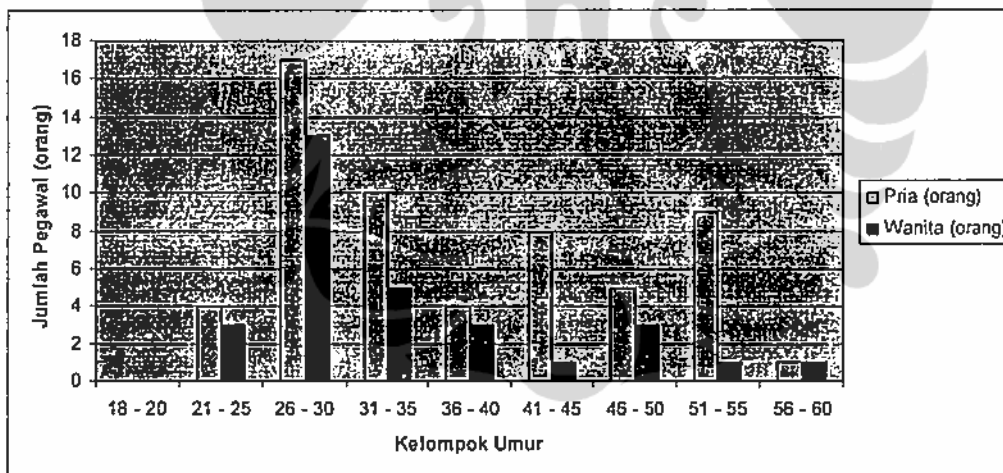
2. Keadaan pegawai berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin

Usia pegawai kanwil banten sebagian besar pada kelompok umur 26 sampai dengan 30 tahun yaitu sebesar 30 orang (34,09 persen), sedangkan pada usia 56 sampai 60 tahun sebanyak 2 orang (2,27 persen). Kelompok umur pegawai kanwil banten secara lengkap dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Keadaan pegawai berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten

No	Kelompok Umur	Pria (orang)	Wanita (orang)	Jumlah (orang)	Persen (%)
1	18 - 20	0	0	0	0
2	21 - 25	4	3	7	7,95
3	26 - 30	17	13	30	34,09
4	31 - 35	10	5	15	17,05
5	36 - 40	4	3	7	7,95
6	41 - 45	8	1	9	10,23
7	46 - 50	5	3	8	9,09
8	51 - 55	9	1	10	11,36
9	56 - 60	1	1	2	2,27
Jumlah		58	30	88	100

Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009



Tingginya jumlah pegawai pada usia kurang dari 40 tahun (usia produktif) yaitu sebanyak 59 pegawai (67,04 persen) merupakan asset terpenting dalam pembinaan pegawai kanwil Banten. Kondisi tersebut dapat mendukung kinerja kanwil departemen hukum dan HAM Banten, sehingga dapat meningkatkan pelayanan hukum terhadap masyarakat. yang meliputi : Kewarganegaraan; HKI; Keimigrasian; dan Pemasyarakatan. Namun apabila pembinaan pegawai tidak berjalan dengan baik maka akan menimbulkan penurunan prestasi kerja. Menurut Gary Dessler (1993; 547) menyatakan

bahwa banyak pegawai yang mengalami "krisis menengah" pada usia 40 tahun atau lebih, pada saat mereka menghadapi fakta bahwa prestasi mereka tidak dapat lagi berpacu dengan harapan mereka; akibat dari intropeksi ini akan menimbulkan kecewa dalam diri pegawai dan dapat menimbulkan pengaruh negatif terhadap prestasinya (Gary Dessler, 1993).





BAB V HASIL PENELITIAN

Bab 5 ini akan membahas masing-masing temuan koordinasi pengembangan pegawai ditinjau dari Strategi (*strategy*), Struktur (*structure*), Sistem (*sistem*), Gaya Kepemimpinan, Kebutuhan Pokok Pegawai, dan Keterampilan Teknis Pegawai. Berikut di bawah ini analisis penelitian tersebut di atas :

5.1 Strategi

Strategi menurut Robbins (1994;134) yaitu penentuan dari tujuan jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Lebih lanjut dikatakan bahwa strategi ditetapkan sebagai sesuatu yang mencangkup tujuan jangka panjang sebuah organisasi dengan arah tindakan yang akan memberikan cara ke arah pencapaian. Pada dimensi strategi akan membahas mengenai visi dan misi yang terkait dengan pengembangan pegawai, strategi yang digunakan dalam pengembangan pegawai, cara mengukur atau menetapkan strategi, strategi yang dilaksanakan sudah tepat, dan kendala-kendala yang dihadapi.

Salah satu misi Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten adalah peningkatan kompetensi aparatur hukum dan HAM di lingkungan Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten. Pelatihan (Diklat) merupakan strategi yang banyak digunakan untuk mengembangkan pegawai (Carol W. Ellis, 2005;131). Strategi yang digunakan dalam pengembangan melalui diklat pada Kanwil Banten belum ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Agus Suryana Rabu, 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB yang berpendapat bahwa :

”BPSDM meminta kepada kanwil nama-nama peserta diklat, hanya itu saja. Terus kita berikan nama-nama pegawai yang akan diklat. Malah kalau BPSDM kekurangan orang meminta Kanwil Banten untuk mengisi kekosongan peserta.”

Yurista Dwi Artharini hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00 WIB menyatakan bahwa :

Peningkatan mutu kerja sebenarnya tidak semata-mata dari diklat, apalagi staf sering pindah pindah dari bagian yang satu ke bagian yang lain. Wilayah baru yang dimasukin khan berbeda, jadi perlu juga ada diklat untuk memperdalam. Karena kita setelah dipindah dianggap tau tentang pekerjaan kita di posisi yang baru.

Seharusnya khan dengan belajar pada tupoksi, seharusnya kita sudah tau, tapi ternyata tidak tau secara mendalam, tugas pokok dan fungsi (tupoksi terlalu umum).

Tapi saya lebih banyak belajar dari teman, lingkungan instansi kerja, daripada dari diklat dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan.”

Gary Dessler (1993; 251) menyatakan bahwa pemberian pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif, dan karenanya training itu biasanya didasarkan pada analisis tugas yaitu suatu studi pekerjaan yang terperinci untuk menentukan jenis keterampilan khusus yang diperlukan. Uraian tugas dan spesifikasi pekerjaan diperlukan untuk menentukan training yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Untuk mengetahui/menganalisis tugas pada organisasi menggunakan informasi catatan tugas-tugas pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan. Catatan analisis tugas ini terdiri dari enam jenis informal :

1. Tugas utama dan subtugas pekerjaan
2. Frekuensi pelaksanaan tugas dan sub tugas
3. Standar prestasi bagi tiap-tiap tugas dan sub tugas
4. Kondisi tempat pelaksanaan tugas dan sub tugas
5. Inti format analisis tugas dengan mencantumkan jenis pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan masing-masing tugas dan sub tugas.
6. Apakah pelatihan itu dapat dilakukan dalam pekerjaan atau diluar pekerjaan

Training merupakan upaya pengembangan aparatur yaitu dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai baru dan pegawai lama.

Program-program training apabila tidak dievaluasi oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM (yang selanjutnya disebut BPSDM) dan apabila dibiarkan akan dapat menjadikan ancaman. Hal ini diperkuat lagi oleh salah satu informan (Dhahana Putra, Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB) yang menyatakan bahwa :

”.... seharusnya mereka (BPSDM) akan mengeluarkan pelatihan-pelatihan yang memang dibutuhkan daerah. misalnya rekrutmen pegawai, pada saat BPSDM mengeluarkan suatu diklat, ternyata tidak ada suatu pengawasan bagaimana manfaat bagi alumni diklat. Apakah alumni ini ditempatkan sesuai dengan diklat yang dimiliki/tidak. Seharusnya ada suatu monitoring yang dilakukan oleh BPSDM, pada saat membuat suatu diklat, sejauh mana alumni itu dipergunakan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu masih ada pegawai yang mempunyai spesialis diklat, karena mungkin dirasakan tidak ada lagi yang mau yang diklat, sehingga dia terus yang ikut diklat.”

BPSDM perlu koordinasi dengan Kanwil-Kanwil untuk mengetahui kebutuhan diklat yang diperlukan dan mengevaluasi program-program diklat yang dilaksanakan, karena kanwil-kanwil yang lebih mengetahui kebutuhan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk pengembangan pegawai. Ketidaktertarikan untuk mengevaluasi program diklat terlihat dari tidak adanya koordinasi BPSDM dan Kanwil-Kanwil di seluruh Indonesia. Koordinasi sangat diperlukan sehubungan dengan adanya perubahan organisasi Kanwil, sehingga perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan pegawai (lama/baru) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan (Malayu Hasibuan, 2008;69). Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

”Antara kanwil dengan pusat (BPSDM) tidak *tune* akan kebutuhan diklat yang diperlukan. BPSDM inikan menurut saya sebagai dapur, seharusnya mereka akan mengeluarkan pelatihan-pelatihan yang memang dibutuhkan daerah. misalnya rekrutmen pegawai, pada saat BPSDM mengeluarkan suatu diklat, ternyata tidak ada suatu pengawasan bagaimana manfaat bagi alumni diklat. Apakah alumni ini ditempatkan sesuai dengan diklat yang dimiliki/tidak. Seharusnya ada suatu monitoring yang dilakukan oleh BPSDM, pada saat membuat suatu diklat, sejauh mana alumni itu dipergunakan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu masih ada pegawai

yang mempunyai spesialis diklat, karena mungkin dirasakan tidak ada lagi yang mau yang diklat, sehingga dia terus yang ikut diklat. ini merupakan ancaman, seharusnya BPSDM membuat suatu kajian, pada saat membuat suatu diklat, diklat ini berdasarkan kebutuhan organisasi, dan ada usaha meningkatkan alumninya. Diklat ini sangat penting untuk meningkatkan organisasi, tapi apabila hanya sebatas proyek, tanpa melihat dari hasil maupun *output* yang dihasilkan, anggaran ini sangat mubajir saja”.

Hal ini bertentangan dengan Agus Suryana Rabu, 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB yang berpendapat bahwa :

”.... misalnya untuk yang sudah didiklatkan arsiparis seharusnya tanpa disuruh atasan dia sudah melaksanakan tugas itu. Karena dia khan sudah didiklatkan.”

Kendala-Kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas pegawai Kanwil Banten adalah sebagai berikut :

1. Tidak adanya koordinasi antara kanwil dan BPSDM, sehingga kebutuhan diklat hanya sebagai formalitas.
2. Tidak adanya evaluasi dari kanwil atas berhasil/tidaknya pegawai (alumni diklat) yang di training.
3. Tidak adanya evaluasi dari BPSDM, atas alumni diklat. Hal ini terlihat dengan masih adanya pegawai yang diklat fungsional perancangan undang-undang namun masih melaksanakan tugas tidak sesuai dengan pelatihan fungsional (seharusnya di Bidang hukum namun masih ditempatkan di Bidang pemasyarakatan dan Bidang Penyusunan Program dan Laporan).

Menurut penulis dimensi Strategi masih rendah. Hal ini ditandai masih belum adanya perencanaan strategi mengenai pengembangan pegawai dan tidak adanya koordinasi antara Kanwil-Kanwil di seluruh Indonesia (khususnya Kanwil Banten) dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat akan kebutuhan diklat yang diperlukan.

5.2 Struktur

Menurut Robbins dan Coulter (2004; 254) menyatakan bahwa struktur pengembangan pegawai adalah kerangka formal pengembangan pegawai yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

”Pada saat ada jabatan yang kosong seharusnya ada forum apakah baperjakat, wanja, atau apa namanya. Kalau dipusat ada baperjakat, baperjakat ini eselon II, dikanwil ini harusnya ada baperjakat, baperjakat ini tidak hanya pegawai yang akan dipromosikan untuk promosi eselon II saja, tapi juga sampai eselon III, IV, bahkan eselon V juga perlu baperjakat. Baperjakat ini ada suatu pertimbangan-peertimbangan, tidak hanya dari segi subtansi, fungsi dan dari segi hal-hal yang lain. Di kanwil ini saya belum melihat ada baperjakat seperti itu.”

Peraturan peraturan yang mengatur pembinaan pegawai pada Kanwil Banten adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M – 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
2. Kewenangan Kepala Kantor Wilayah dalam pembinaan pegawai negeri sipil sebagaimana diatur dalam Pasal 2 Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.730a-KP.04.11 Tahun 2005 tentang pendelegasian wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tanggal 10 Maret 2005

5.2.1 Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada didalam sebuah organisasi. Differensiasi horisontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horisontal diantara unit-unit. Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hirarki organisasi. Kompleksitas dapat dilihat dalam bagan susunan organisasi

Kanwil Banten, dimana rantai perintah mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial serta pengelompokan tugas-tugas dalam sub unit (divisi). (Robbin, 1994; 91).

1. Differensiasi horisontal

Semua pimpinan (baik yang tertinggi maupun yang terendah) pada hakekatnya merupakan manajer personalia karena terlibat dalam aktivitas-aktivitas seperti perekrutan, wawancara, seleksi, dan training (Gary Dessler, 1993;7). Manajer lini diberi kewenangan untuk mengarahkan pekerjaan bawahan atau sekelompok orang melakukan pengawasan melekat, karena manajer lini merupakan atasan seseorang. Yang dimaksud dengan manajer lini dalam kantor wilayah Banten adalah pimpinan Kanwil Banten. Sedangkan manajer staf diberi kewenangan untuk membantu dan memberi saran kepada manajer lini. Yang dimaksud dengan manajer staf dalam kantor wilayah Banten adalah Kepala Divisi Administrasi.

Hubungan tugas antara divisi administrasi dengan pimpinan Kanwil Banten dalam pengembangan pegawai diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M – 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana tersebut di bawah ini :

- a. Pasal 59 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M – 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menyatakan bahwa setiap unsur Pimpinan Kantor Wilayah wajib melaksanakan pengawasan melekat dan melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya secara berjenjang.
- b. Pasal 60 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M – 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia menyatakan bahwa setiap Pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Kantor Wilayah bertanggung jawab dalam memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing, memberikan bimbingan dan petunjuk serta wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan bila terjadi penyimpangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- c. Pasal 6 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M – 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menyatakan bahwa Divisi Administrasi mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal.

Departemen Hukum dan HAM melakukan diferensiasi horisontal pada administrasi atau sebagai fasilitator dalam pengembangan pegawai. Namun aktifitas intinya seperti penerbitan keputusan mengenai jabatan eselon IV keatas dan kenaikan pangkat golongan III ke atas masih dilaksanakan pada Sekretaris Jenderal.

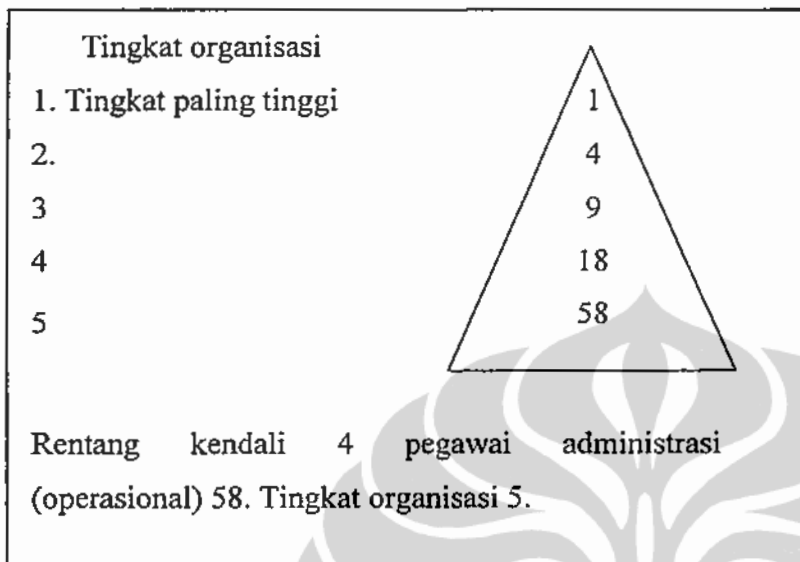
Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

Baperjakat ini sangat penting, terutama untuk di kanwil. Jadi tidak serta merta pusat mempromosikan tanpa adanya rekomendasi dari wilayah. Bagaimana ada koordinasi sedangkan baperjakat di kanwil saja tidak ada jadi sangat subjektif.

2. Diferensiasi vertikal

Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur organisasi (Robbin, 1994; 95). Sedangkan rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif dengan seorang manajer.

Gambar 5. Jumlah Pegawai Pada Setiap Tingkat pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten



Struktur yang tinggi memberikan supervisi dan kontrol yang berorientasi kepada atasan sehingga komunikasi menjadi lebih rumit. Pada Kanwil Banten tingkat hirarki organisasi dari tingkat top manajemen (Kepala Kantor Wilayah) dengan tingkat hirarki paling rendah (Staf) sebanyak 5 (lima) tingkat organisasi.

Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

Pada kanwil ada 4 divisi atau ada 5 eselon II. Sebenarnya struktur kanwil yang dulu sudah cukup bagus misalnya dulu eselon II pada kanwil tergantung pada tipenya. Misalnya kanwil tipe A eselon II nya ada 4 orang dan kanwil tipe B eselon II nya ada 3 orang. Sedangkan sekarang disamaratakan, sudah tidak ada tipe kanwil, jadi semua kanwil mempunyai 5 eselon II. misalnya sekarang diwilayah/di Propinsi Gorontalo, di Gorontalo cuma ada satu kantor imigrasi dan di Kanwilnya ada eselon II, otomatis mubajir. Misalnya juga di Kendari, dalam satu tahun hanya mempunyai 10 permohonan paspor itu khan sangat mubajir.

Menurut Erny Widiastuti, Selasa, 24 Nopember 2009 jam 15.00, menyatakan bahwa :

"... terkadang masih ada notaris/yang bersangkutan yang ngurus fidusia dari Tangerang datang ke Banten, terus kagak selesai, kadang-kadang kasihan. Kadang-kadang struktur menghambat juga."

Alat untuk melakukan hubungan vertikal dapat menggunakan sistem informasi vertikal. Sistem informasi ini membuat kapasitas pengelolaan

informasi menjadi lebih besar sehingga tidak ada posisi yang terlalu dibebani dengan dengan informasi, dan dapat mengurangi kebutuhan akan penambahan posisi baru.

Bentuk organisasi pada kantor administrasi (Kanwil Banten) seharusnya lebih sedikit, sedangkan pada unit lapangan (unit pelaksana teknis) lebih banyak. Jumlah pegawai dilingkungan Kanwil Banten sebanyak 1.262 pegawai dengan mempunyai pegawai dikantor pusat (Kanwil Banten) sebanyak pegawai 88 (delapan puluh delapan) pegawai. Sedangkan Emerson Electric memiliki 54.000 karyawan dan kurang dari 100 orang dikantor pusat korporat. Kanwil Banten seharusnya menjaga staf administrasi tetap kecil sehingga tercipta kualitas kehidupan kerja yang berkualitas tinggi, dan tidak ada waktu staf untuk membuat runyam suasana atau duduk duduk di kantor. (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 95).

3. Differensiasi spasial

Kanwil Banten merupakan differensiasi spasial yang merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor sebuah organisasi tersebar. Menurut Pasal 1 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M -- 01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menyatakan bahwa Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia selanjutnya dalam Keputusan ini disebut Kantor Wilayah, adalah instansi vertikal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang berkedudukan di Propinsi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Diferensiasi spasial ini sangat diperlukan mengingat jarak antara propinsi yang satu dengan propinsi yang lainnya berjauhan.

Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

Struktur kita gemuk, tapi kurus dengan fungsi. Misalnya sebenarnya yang baik itu kurus dalam struktur namun gemuk dengan fungsi.”

Menurut penulis pada kompleksitas organisasi Kanwil Banten masih rendah, hal ini terlihat pada :

- a. Tidak adanya baperjakat pada Kanwil Banten.
- b. Tingkatan yang terdapat antara top manajemen dengan tingkatan hirarki yang paling rendah pada Kanwil Banten yang bersifat administratif masih terlalu tinggi yaitu 5 tingkat organisasi, sehingga masih banyak staf yang mempunyai beban tugas terlalu ringan.

5.2.2 Sentralitas pengembangan pegawai di Kanwil Banten

Sentralisasi melukiskan sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada titik dalam organisasi. Pengembangan pegawai masih tersentralitas di Sekretaris Jenderal (pusat). Hal ini sesuai dengan Agus Suryana Rabu 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

”Pernah ada masalah kewenangan, seperti pengangkatan surat keputusan pejabat eselon V ada di kanwil, namun pusat menerbitkan surat keputusan pengangkatan eselon V pada unit kantor imigrasi. Seharusnya kalo pendelegasian jangan setengah-setengah.”

Menurut Dhahana Putra Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB mengatakan bahwa :

”Pada saat ada jabatan yang kosong seharusnya ada forum apakah baperjakat, wanja, atau apa namanya. Kalau dipusat ada baperjakat, baperjakat ini eselon II, dikanwil ini harusnya ada baperjakat, baperjakat ini tidak hanya pegawai yang akan dipromosikan untuk promosi eselon II saja, tapi juga sampai eselon III, IV, bahkan eselon V juga perlu baperjakat.

Kewenangan Kepala Kantor Wilayah dalam pengembangan pegawai negeri sipil sebagaimana diatur dalam Pasal 2 Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.730a-KP.04.11 Tahun 2005 tentang pendelegasian wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tanggal 10 Maret 2005 menyatakan bahwa Kepala Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia diberikan kewenangan untuk menetapkan mutasi kepegawaian bagi pegawai negeri dilingkungan kekuasaannya sepanjang mengenai :

- a. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil baru atau pengangkatan kembali, kenaikan pangkat, pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian sementara pegawai negeri sipil yang berpangkat Pengatur tingkat I (II/d) kebawah.
- b. Yang dimaksud pemberhentian dengan hormat adalah pemberhentian dengan hormat dengan hak pensiun.
- c. Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam dan dari jabatan-jabatan struktural, yang termaksud eselon V setelah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
- d. Pemberhentian sementara pegawai negeri sipil yang menjabat jabatan-jabatan struktural yang termasuk eselon IV kebawah.

Menurut George R. Terry menyatakan bahwa alasan-alasan tidak melakukan pendelegasian antara lain sebagai berikut : (1) lebih suka melakukan pekerjaan seorang diri; (2) menganggap pendelegasian tidak akan menyelesaikan pekerjaan sebaik bila dilakukan sendiri; dan (3) ingin mengetahui pelaksanaan semua pekerjaan. Hal ini tidak baik, karena tugas manajer adalah untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Pendelegasian adalah mempercayakan kepada orang lain pendelegasian memungkinkan orang atau sekelompok lain untuk mengerjakan suatu proyek atau tugas yang memberikan motivasi dan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan penyelesaian tugas tersebut. (Carol W. Ellis, 2005; 108). Pendelegasian wewenang pada Kanwil masih terpusat pada pimpinan, dan beda pimpinan berbeda pula pendelegasian wewenang yang diberikan. Hal ini disebabkan masih belum adanya kejelasan tugas pokok dari Kakanwil sampai dengan staf. Pendelegasian pada Kanwil Banten menurut penilaian peneliti mempunyai nilai kurang. Hal ini karena pendelegasian masih terpusat pada pimpinan, dan masih bersifat *like and dislike*, Menurut Yurista Dwi Artharini, hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

"... Tugas dari pimpinan itu harus jelas, pimpinan harus bisa mendeskripsikan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan ke staf. Dari situ atasan mempunyai catatan kerja ke stafnya."

Menurut penulis pada sentralitas pengembangan pegawai di Kanwil Banten masih rendah, hal ini terlihat pada rendahnya peran kanwil dalam pengembangan pegawai. Hal ini karena pengembangan pegawai masih tersental pada Sekretaris Jenderal (kantor pusat). Pendelegasian wewenang dalam pengembangan pegawai masih setengah hati.

5.2.3 Koordinasi Kanwil Banten dengan Pusat

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Empat tipe perbedaan dalam sikap dan tata kerja diantara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi yang efektif antara lain: (T Hani Handoko, 2003;197-198) :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap pekerjaan tertentu

Misalnya bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian keuangan menganggap pengendalian biaya sebagai faktor penting sukses organisasi. Bagian pemasaran mengemukakan desain produk sebagai yang paling esensial.

2. Perbedaan dalam orientasi waktu

Bagian produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek, sedangkan bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

3. Perbedaan orientasi antar pribadi

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar proses lancar, sedangkan bagian penelitian dan pengembangan dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lainnya.

4. Perbedaan dalam formalitas struktur

Dalam departemen produksi dimana kualitas dan kuantitas diawasi secara ketat, proses balas jasa dan evaluasi dilakukan secara formal. Departemen personalia standar pelaksanaan dapat lebih longgar, dimana karyawan dievaluasi kualitas kerjanya selama periode waktu tertentu.

Koordinasi antara Kanwil Banten dengan Sekretaris Jenderal dalam pengembangan pegawai tidak ada. Hal ini sebagaimana disampaikan Agus Suryana Rabu 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

Itulah, kadang-kadang usulan yang dari kanwil dengan pejabat yang diangkat tidak sesuai. Yang diusulkan si A namun yang diangkat menjadi pejabatnya si B. Bukan masalah koordinasi, kita kalo koordinasi kepusat nanti kita dibilang kasak-kusuk, seharusnya kalau mau merubah usulan dari kanwil, harusnya pusat koordinasi juga sama kanwil, seharusnya ada pertanyaan dan penjelasan mengenai itu, apakah pegawai yang diusulkan kanwil kurang cakap atau layak.

Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Robbins dan Coulter (2004;299) menyatakan bahwa metode komunikasi dapat dibandingkan berdasarkan umpan balik, kapasitas kerumitan, potensi keluasan, kerahasiaan, kemudahan *encoding*, kendala ruang waktu, biaya, kehangatan pribadi, formalitas, kemampuan scan dan waktu yang dihabiskan.

Pada koodinasi antara Kanwil Banten dengan Sekretaris Jenderal Depaartemen Hukum dan HAM penulis pada dimensi kompleksitas Kanwil Banten masih rendah, hal ini terlihat pada tidak adanya komunikasi antara Kanwil Banten dengan Sekretaris Jenderal mengenai pengembangan pegawai.

5.3 Sistem

Sistem adalah serangkaian bagian yang saling terkait dan saling tergantung, yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan keseluruhan yang menyatu (Robbins dan Coulter, 2004; 12).

Manajemen kepegawaian mempunyai sifat publik, karena jangkauannya *nation-wide*. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian berlaku bagi pegawai di seluruh Indonesia (Taliziduhu Ndraha, 1999; 55)

Pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistim prestasi kerja dan sistim karier yang dititikberatkan pada sistim prestasi kerja.

Keith Davis menyatakan kemampuan (*Ability*) dan *motivation* adalah kombinasi yang menghasilkan prestasi individu (*human performance*) atau kinerja individu (Mangkunegara, 2000:67).

5.3.1 Kemampuan

Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Tingginya jumlah pegawai pada usia kurang dari 40 tahun (usia produktif) yaitu sebanyak 59 pegawai (67,04 persen) merupakan asset terpenting dalam pembinaan pegawai Kanwil Banten. Kondisi tersebut dapat mendukung kinerja kanwil departemen hukum dan HAM Banten, sehingga dapat meningkatkan pelayanan hukum terhadap masyarakat. yang meliputi : Kewarganegaraan; HKI; Keimigrasian; dan Pemasyarakatan. Namun apabila pembinaan pegawai tidak berjalan dengan baik maka akan menimbulkan penurunan prestasi kerja. Menurut Gary Dessler (1993; 547) menyatakan bahwa banyak pegawai yang mengalami "krisis menengah" pada usia 40 tahun atau lebih, pada saat mereka menghadapi fakta bahwa prestasi mereka tidak dapat lagi berpacu dengan harapan mereka; akibat dari intropeksi ini akan menimbulkan kecewa dalam diri pegawai dan dapat menimbulkan pengaruh negatif terhadap prestasinya (Gary Dessler, 1993).

Ini merupakan aset bagi Kanwil Banten, namun dapat menjadi hambatan apabila adanya tuntutan untuk meningkatkan prestasi. Menurut Dhahana Putra, Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB menyatakan bahwa :

"Di Banten pegawainya dan pejabatnya relatif muda, apakah mereka harus menunggu beberapa puluh tahun, atau menunggu sampai pensiun.

Sedangkan dari pendidikan, pegawai kanwil sudah banyak yang mempunyai golongan III, dan bahkan sudah ada yang mempunyai gelar master..”

Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas menurut Yurista Dwi Artharini, hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

”Semua saya selesaikan,

Sedangkan menurut Erny Widiastuti, Selasa, 24 Nopember 2009 jam 15.00, menyatakan bahwa :

”Uraian tugas sudah mengerti akan tugasnya masing-masing, jadi sudah berjalan baik, namun uraian tugas secara tertulis tidak ada.”

Kemampuan pegawai Kanwil Banten dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah pegawai kanwil yang berusia muda, dan tingginya tingkat pendidikan pegawai.

5.3.2. Sikap

Robbins (2006 : 93-95) mengatakan bahwa sikap berperan penting dalam organisasi karena mempengaruhi perilaku orang dalam bekerja. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang oleh para karyawan terhadap aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

Tidak adanya indikator penilaian kinerja pegawai menyebabkan perilaku pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Dhahana Putra, Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB menyatakan bahwa :

”antara seseorang yang mempunyai tugas yang cukup banyak, gajinya sama dengan seseorang yang tidak mempunyai kegiatan. Sama juga orang yang rajin dengan orang yang masuknya seminggu sekali. Karena apa? Karena tidak ada indikator keberhasilan tadi.

... DP3, ini belum bisa menjadi tolak ukur yang diperhitungkan, tapi harus ada suatu parameter keberhasilan.”

Tidak adanya pembagian tugas yang jelas kepada pegawai (staf) menyebabkan menurunnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi. Hal ini sesuai

dengan pendapat Yurista Dwi Artharini, hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

”Tergantung pimpinan, ada yang mendapatkan tugas yang banyak, ada juga yang tidak. Pembagiannya masih like dislike.

Tugas dari pimpinan itu harus jelas, pimpinan harus bisa mendeskripsikan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan ke staf. Dari situ atasan mempunyai catatan kerja ke stafnya. Terus diselesaikan berapa lama, kalau dah selesai dicatat.

Penilaian kinerja melalui DP3 kurang cocok, tidak bisa menjadi tolak ukur, apa yang telah dicapai dan apa yang tidak dicapai dengan angka yang ada di DP3 tidak ada hubungannya.

...Penghargaan, apresiasi terhadap staf atas pekerjaan yang telah dilakukan, dan kepastian kerja. apalagi ditambah dengan kopensasi, tunjangan atau bonus.”

Pada dimensi sistem menurut penilaian penulis masih rendah, hal ini karena :

- a. Pegawai Kanwil Banten mempunyai pegawai yang masih muda dan memiliki pendidikan yang cukup tinggi.
- b. Tidak adanya pembagian tugas yang jelas, sehingga tidak ada indikator-indikator keberhasilan pegawai. Hal ini karena pengembangan pegawai sebagaimana diatur dalam perundang-undangan kepegawaian masih bersifat umum.
- c. Pengembangan pegawai masih tertutup, hal ini dikarenakan tidak adanya uji kopetensi keahlian dan indokator-indokator keberhasilan.
- d. Dengan adanya indikator-indikator tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai
- e. Kemampuan pegawai kanwil dalam melaksanakan tugas cukup baik. Namun sikap pegawai akan aktualisasi diri rendah sehingga penilaian prestasi atau kinerja individu menjadi rendah.

5.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan (2008;170) yaitu :

1. kepemimpinan otoriter yaitu jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin tersebut menganut sistem sentralisasi wewenang.
2. kepemimpinan partisipatif yaitu apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
3. Kepemimpinan delegatif yaitu apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap.

Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki kewenangan manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Robbins dan Coulter, 2005; 128). Menurut Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

”Kadang-kadang konsisten, kadang-kadang tidak. Pemimpin harus bisa memotivasi stafnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik.”

Pemimpin harus membangkitkan dari visi yang luhur. Pemimpin yang tidak melakukan akan dinilai gagal meskipun mereka mungkin populer pada suatu saat (Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., 2007; 318). Menurut Agus Suryana Rabu 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

”Pernah ada masalah kewenangan, seperti pengangkatan surat keputusan pejabat eselon V ada dikanwil, namun pusat menerbitkan surat keputusan pengangkatan eselon V pada unit kantor imigrasi. Seharusnya kalo pendelegasian jangan setengah-setengah. Seharusnya pendelegasian dari pusat ke kanwil jangan hanya eselon V saja namun juga untuk eselon IV dan III. Seharusnya semua usulan dari kanwil tidak dirubah, karena kanwil lebih mengerti apa yang ada diwilayah. Apabila apa yang diusulkan kanwil disetujui, maka pegawai-pegawai akan bergairah atau meningkat.”

Pemimpin dalam pembagian tugas menurut Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

”Tergantung pimpinan, ada yang mendapatkan tugas yang banyak, ada juga yang tidak. Pembagiannya masih *like dislike*.

Tugas dari pimpinan itu harus jelas, pimpinan harus bisa mendeskripsikan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan ke staf. Dari situ atasan mempunyai catatan kerja ke stafnya. Terus diselesaikan berapa lama, kalau dah selesai dicatat. Per masing-masing tugas ke staf bisa dinilai, dan akhir tahun bisa dihitung.”

Sedangkan pembinaan pimpinan terhadap staf menurut Erny Widiastuti, Selasa, 24 Nopember 2009 jam 15. adalah :

”Kalo pembinaan di kanwil tidak adil, masih melihat ini anaknya siapa, harusnya sama-sama dikasi kesempatan. Saya berharap siapa tau hati atasannya tersentuh/terketuk.”

Dari hasil wawancara, gaya kepemimpinan pada Kanwil Banten cenderung pada gaya kepemimpinan otoriter. Hal ini dikarenakan masih terpusatnya kekuasaan/wewenang pada pimpinan. Kepemimpinan dalam pembinaan pegawai seharusnya menggunakan gaya kepemimpinan delegatif, hal ini karena seorang pemimpin bekerja melalui orang lain. Menurut Carol W Ellis (2008;109) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dan bersama orang lain.

5.5 Kebutuhan Pokok Pegawai

Motivasi Abraham Maslow dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan Maslow, bahwa pada diri setiap orang terdapat hirarki dari lima kebutuhan :

1. Kebutuhan fisik; (2) Kebutuhan Keamanan; (3) Kebutuhan Sosial; (4) Kebutuhan Harga Diri dan (5) Kebutuhan aktualisasi diri. Kopensasi yang diberikan dalam pengembangan pegawai yaitu :

5.5.1 Terpenuhi kebutuhan fisik

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2009 Tentang Perubahan Kesebelas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

Universitas Indonesia

Gaji Pegawai Negeri Sipil Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia masih sangat minim sekali, untuk memenuhi 3 orang dalam keluarga tidak memenuhi kebutuhan fisik pegawai tersebut. Berikut Daftar Gaji Pegawai Negeri Sipil Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten bulan Nopember 2009 berdasarkan struktur jabatan.

Tabel 6. Daftar Gaji Pegawai Negeri Sipil Kanwil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten bulan Nopember 2009 berdasarkan struktur jabatan.

No	Jabatan	Jumlah (orang)	Jumlah gaji bersih yang dibayarkan	Rata-Rata
1	Pejabat eselon II	3	16.413.300	5.471.100,00
2	Pejabat Eselon III	7	27.206.400	3.886.628,57
3	Pejabat Eselon IV	15	45.382.000	3.025.467,00
4	Staf Golongan III	29	57.215.600	1.972.951,72
5	Staf Golongan II	29	47.203.800	1.627.717,24
Jumlah		83	193.421.100	2.330.375

Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009

Dari tabel tersebut merupakan gaji sudah termasuk gaji pokok, Tunjangan resiko bahaya keselamatan dan kesehatan dalam penyelenggaraan pemasyarakatan bagi pns yang diangkat sebagai petugas pemasyarakatan (untuk pegawai divisi pemasyarakatan), Tunjangan Beras, Tunjangan anak dan istri, dan tunjangan jabatan. Pasal 7 ayat (1) dan (2) UU 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa :

- (1) Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
penjelasan : Yang dimaksud dengan gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat memuaskan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

(2) Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri. Gaji adalah sebagai balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Namun pada Kanwil Banten gaji masih berdasarkan golongan/kebangkutan dan masa kerja sebagaimana tersebut pada lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2009, bukan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini didukung oleh Erny Widiastuti, Selasa, 24 Nopember 2009 jam 15.00 WIB yang menyatakan bahwa :

"Gaji yang saya terima dengan banyaknya volume yang saya kerjakan, saya rasa kurang, saya datang jam 8 sampe jam 4 sore, jadi gak sesuai."

Hal ini sesuai dengan Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

"Gaji belum layak untuk kesejahteraan hidup, masih tidak layak untuk menghidupi, kira-kira 3 jutaan sudah memenuhi hidup layak."

Menurut Robbin (1994,53) menyatakan bahwa pekerja yang terampil dibayar lebih tinggi daripada yang tidak terampil, dan upah mereka harus mencerminkan tingkat keterampilan yang lebih tinggi, maka pembayaran terhadap individu berdasarkan kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas yang rumit dan sulit.

Pada dimensi kebutuhan fisik pegawai menurut penilaian penulis rendah. Hal ini dikarenakan rendahnya gaji yang diterima pegawai. Gaji yang diterima tidak sesuai dengan pengeluaran untuk kebutuhan hidup pegawai (baik pada tingkat pimpinan maupun staf).

5.5.2 Termotivasi dengan terpenuhinya kebutuhan selain fisik

Menurut teori Hirarki Kebutuhan Maslow, menyatakan selain kebutuhan fisik, dalam diri seseorang juga memerlukan kebutuhan Keamanan; Kebutuhan Sosial; Kebutuhan Harga Diri dan Kebutuhan aktualisasi diri.

Hal ini sesuai dengan Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, menyatakan bahwa :

"Penghargaan, apresiasi terhadap staf atas pekerjaan yang telah dilakukan, dan kepastian kerja. apalagi ditambah dengan kompensasi, tunjangan atau bonus."

Menurut Dhahana Putra, Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB menyatakan bahwa :

" ... Jadi itu pun harus kita rumuskan parameter itu sendiri, parameter keberhasilan dari masing-masing pegawai dari masing-masing level, dan ini berimplikasi kepada renumerasi ke depan yang berkaitan masalah gaji berbasis kinerja. Jadi ini sangat penting dilakukan untuk menindaklanjuti reformasi birokrasi pemerintah. Kalau hanya sifatnya yang rajin itu sama, yang malas juga sama masalah *reward*-nya, berarti nanti tidak ada suatu stimulus untuk meningkatkan suatu prestasi."

Dimensi kebutuhan pokok pegawai menurut penilaian penulis rendah. Hal ini dikarenakan rendahnya gaji yang diterima pegawai, sehingga pegawai termotivasi untuk memenuhi kebutuhan fisik dan kebutuhan sosial, yaitu terpenuhinya kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, kebutuhan sosial. sehingga tidak adanya stimulus untuk meningkatkan suatu prestasi.

Pada dimensi terpenuhinya kebutuhan selain fisik menurut penulis rendah. Hal ini karena tidak adanya parameter pemberian gaji berdasarkan penilaian prestasi kerja.

5.6 Keterampilan Teknis Pegawai

Menurut Malayu Hasibuan (2008;69) pengembangan merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan secara formal yaitu karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pegawai melalui pendidikan perlu dilakukan oleh organisasi karena akan memberikan manfaat bagi organisasi, karyawan dan masyarakat konsumen. Pengembangan

5.6.1 Pengembangan pegawai baru

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Materi pendidikan dan pelatihan prajabatan pada kantor wilayah departemen hukum terdiri dari berbagai materi yaitu :

1. Pancasila
2. Undang-Undang Dasar 1945
3. Peraturan perundang-undangan dibidang kepegawaian
4. Korps pegawai negeri indonesia
5. Administrasi perkantoran
6. Tupoksi departemen hukum dan HAM
7. Pengetahuan lain yang ditentukan oleh pimpinan instansi.

Pelatihan pegawai baru masih secara umum dan tidak untuk memahami, terampil dan ahli dalam menyelesaikan pegawai. Menurut Melayu Hasibuan (2008; 73) pengembangan pegawai baru yaitu pengembangan pegawai baru untuk memahami, trampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif dalam pekerjaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan salah satu responden Yurista Dwi Artharini, hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, yang menyatakan bahwa :

”... kita dianggap tau tentang pekerjaan kita”

5.6.2 Pengembangan pegawai lama

Pasal 8 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa : Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari: Diklat Kepemimpinan; Diklat Fungsional; Diklat Teknis. Menurut Melayu Hasibuan (2008; 73) menyatakan bahwa Pegawai lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan seperti pada balai latihan kerja. Pengembangan pegawai lama dilaksanakan agar karyawan memahami *technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill*.

1. Diklat Kepemimpinan

Jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Jumlah Pegawai Kanwil Banten yang Mengikuti Pelatihan Pimpinan

No	Jenis Diklat Kepemimpinan	Jumlah
1	Pelatihan kader pimpinan tingkat I	-
2	Diklat Kepemimpinan Tingkat II	5
3	Diklat Kepemimpinan Tingkat III	13
4	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	18
Jumlah		36

Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009

Pasal 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 menyatakan Diklat Kepimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Namun dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal

ini dikemukakan oleh Agus Suryana Rabu 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB menyatakan bahwa :

” Untuk persyaratan promosi jabatan harus mengikuti diklat kepemimpinan dulu. ... Saya juga sudah dua kali mengikuti ujian untuk bisa diklat kepemimpinan tingkat III tidak pernah lulus. Kadang juga tanpa melalui diklat kepemimpinan, bisa menduduki jabatan. Dan disini ada yang belum diklat tapi mendapatkan promosi jabatan.”

Sedangkan menurut Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, yang menyatakan bahwa :

”Memang saya sudah melaksanakan diklat pimpinan tingkat IV sudah 5 tahun yang lalu, tapi mau bagaimana lagi memang saya belum dipromosikan.”

2. Diklat Fungsional

Jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8. Jumlah Pegawai Kanwil Banten yang telah Mengikuti Diklat fungsional

No	Jenis Diklat Fungsional	Jumlah
1	Pelatihan SUNCANG	10
2	Pelatihan Teknis Suncang	4
3	Pelatihan Dasar pemeriksaan HKI	1
4	Pelatihan Pemeriksaan Khusus HKI	1
5	Pelatihan Bendahara	2
6	Pelatihan Peneliti Hukum	1
7	Pelatihan Training of trainer HAM	2
8	Pelatihan HAM bagi petugas Imigrasi	-
9	Pelatihan HAM bagi petugas lapas/Rutan	-
10	Pelatihan AUDIT investasi pengadaan barang dan Jasa	1
11	Pelatihan Kehumasan	1
Jumlah		23

Sumber : Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten Tahun 2009

Jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional cukup tinggi, namun masih tidak adanya pejabat fungsional pada Kanwil Banten. Hal ini dikarenakan sulitnya mendapatkan angka kredit yang ditetapkan. Masih sedikitnya volume pekerjaan dalam program kerja Kanwil menyebabkan untuk pencapaian angka kredit tersebut, berbeda dengan pegawai dirjen PP (perancang perundang-undangan) dan BPHN (peneliti hukum), yang memiliki program kerja yang lebih banyak sehingga untuk pencapaian angka kredit pun mudah didapat. Menurut Pasal 11 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 menyatakan bahwa diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.

3. Diklat Teknis

Pelaksanaan diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM (BPSDM) yang dilakukan untuk pengembangan pengetahuan dan juga dalam menghadapi perkembangan dan perubahan ruang lingkup tugas organisasi kanwil menurut Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Diklat teknis yang dilaksanakan BPSDM sudah cukup baik, hal ini disampaikan Yurista Dwi Artharini, hari Kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00 :

”Dengan adanya diklat jadi saya sudah tau secara mendalam tentang pekerjaan di JDI. ... Dan program diklat JDI, yang masih menjadi prioritas untuk pelaksanaan JDI baru Kanwil Banten dan Yogyakarta, sedang untuk kanwil yang lain belum jalan karena jumlah komputer untuk pelaksanaan tugas saja masih minim.”

Hal ini tidak didukung oleh atasan, karena masih tidak adanya sarana komputer khusus untuk jaringan dokumentasi dan informasi (JDI) Hukum. Komputer untuk JDI Hukum dan HAM masih bergabung dengan komputer yang digunakan oleh umum. Sehingga menurut Yurista Dwi

Artharini, hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00, yang menyatakan bahwa :

” jangan-jangan atasan saya sendiri tidak mengetahui tentang Jaringan Dokumentasi dan Informasi (JDI)”

Tidak ada penghargaan bagi pegawai yang telah mengikuti diklat *technical skill*, hal ini dinyatakan oleh Agus Suryana Rabu 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB :

” ... Misalnya untuk yang sudah didiklatkan arsiparis seharusnya tanpa disuruh atasan dia sudah melaksanakan tugas itu. Karena dia khan sudah didiklatkan. Sayang kalau tidak digunakan”.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan keterampilan perkembangan organisasi Kanwil Banten sudah cukup baik (tinggi), namun dalam pelaksanaannya sering tidak sejalan, baik dikarenakan tidak maunya pimpinan untuk mengikuti diklat tersebut atau kurangnya sarana dan prasarana sehingga dalam pelaksanaan tugasnya mengalami kesulitan, serta koordinasi antara kanwil dan BPSDM.

Keterampilan teknis pegawai menurut penulis sudah ada upaya peningkatan kemampuan teknis pegawai melalui diklat, namun belum ada evaluasi untuk mengetahui sejauh mana perubahan prestasi pegawai setelah ditraining. Sehingga pelaksanaan diklat yang dilaksanakan kurang optimal (rendah).

Pada dimensi keterampilan teknis pegawai menurut penulis rendah. Hal ini karena sudah ada upaya peningkatan kemampuan teknis pegawai melalui diklat, namun belum ada evaluasi untuk mengetahui sejauh mana perubahan prestasi pegawai setelah ditraining, sehingga pelaksanaan diklat yang dilaksanakan kurang optimal.

Pemberian pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif, dan karenanya training itu biasanya didasarkan pada analisis tugas yaitu suatu studi pekerjaan yang terperinci untuk menentukan jenis keterampilan khusus yang diperlukan. Uraian tugas dan spesifikasi

pekerjaan diperlukan untuk menentukan training yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. (Gary Dessler, 1993; 251).

5.7 Tinjauan Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Hukum pada Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten

Pada bagian ini akan menganalisis pengembangan sumber daya manusia Aparatur Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten. Peneliti mencoba menilai dengan menggunakan kategori Rendah, Rendah, Tinggi sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini :

1. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pada dimensi strategi masih rendah. Hal ini ditandai masih belum adanya perencanaan strategi mengenai pengembangan pegawai dan tidak adanya koordinasi antara Kanwil-Kanwil di seluruh Indonesia (khususnya Kanwil Banten) dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat akan kebutuhan diklat yang diperlukan.
2. Dimensi struktur Kanwil Banten masih rendah, hal ini terlihat pada :
 - a. Tidak adanya baperjakat.
 - b. Tingkatan yang terdapat antara top manajemen dengan tingkatan hirarki yang paling rendah pada Kanwil Banten yang bersifat administratif masih terlalu tinggi yaitu 5 tingkat organisasi, sehingga masih banyak staf yang mempunyai beban tugas terlalu ringan.
 - c. Rendahnya peran kanwil dalam pengembangan pegawai. Hal ini karena pengembangan pegawai masih tersentral pada Sekretaris Jenderal (kantor pusat). Pendelegasian wewenang dalam pengembangan pegawai masih setengah hati.
3. Dimensi sistem masih rendah, hal ini karena :
 - a. Kanwil Banten mempunyai aset sumber daya manusia yang cukup baik, hal ini terlihat pada banyaknya pegawai Kanwil Banten yang masih muda dan memiliki pendidikan yang cukup tinggi.
 - b. Tidak adanya pembagian tugas yang jelas, sehingga tidak ada indikator-indikator keberhasilan pegawai. Hal ini karena pengembangan pegawai

- sebagaimana diatur dalam perundang-undangan kepegawaian masih bersifat umum.
- c. Pengembangan pegawai masih tertutup, hal ini dikarenakan tidak adanya uji kompetensi keahlian dan indikator-indikator keberhasilan.
 - d. Dengan adanya indikator-indikator tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai
 - e. Kemampuan pegawai kanwil dalam melaksanakan tugas cukup baik. Namun sikap pegawai akan aktualisasi diri rendah sehingga penilaian prestasi atau kinerja individu menjadi rendah.
4. Dimensi gaya kepemimpinan masih rendah. Hal ini dikarenakan masih terpusatnya kekuasaan/ kewenangan pada pimpinan. Menurut penulis dalam pengembangan pegawai menggunakan gaya kepemimpinan delegatif untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
 5. Dimensi kebutuhan pokok pegawai menurut penilaian penulis rendah. Hal ini dikarenakan
 - a. Gaji yang diterima pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan fisik pegawai.
 - b. Sistem penggajian yang tidak berdasarkan prestasi kerja menyebabkan berkurangnya motivasi kerja pegawai.
 6. Sudah ada upaya peningkatan kemampuan teknis pegawai melalui diklat, namun belum ada evaluasi untuk mengetahui sejauh mana perubahan prestasi pegawai setelah ditraining. Sehingga pelaksanaan diklat yang dilaksanakan kurang optimal (rendah).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Tinjauan koordinasi pengembangan Sumber Daya Aparatur Hukum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten menurut dimensi strategi, dimensi struktur (*structure*), dimensi Sistem, dimensi gaya Kepemimpinan, dimensi kebutuhan pokok pegawai, dan dimensi keterampilan teknis pegawai menunjukkan bahwa koordinasi pengembangan sumber daya manusia aparatur hukum masih rendah. Hal ini dikarenakan tidak adanya koordinasi antara Kantor Wilayah dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat dan Sekretaris Jenderal selaku pengambil kebijakan pengembangan pegawai untuk meningkatkan atau mengembangkan pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.

6.2 Saran

Dari hasil pembahasan penulis menyarankan pembenahan koordinasi pengembangan pegawai dilakukan dengan :

1. Membuat renstra mengenai pengembangan pegawai dan melakukan koordinasi dengan BPSDM selaku penyelenggara diklat, sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan prestasi.
2. Meningkatkan peran Kantor Wilayah dalam pengembangan pegawai, dan melakukan koordinasi dengan Sekretaris Jenderal dalam pengembangan pegawai.
3. Sistem pengembangan sebagaimana terdapat pada undang-undang masih secara umum sehingga perlu ada kebijakan intern mengenai indikator keberhasilan sebagai pengganti dari DP3, sehingga dapat meningkatkan motivasi (perilaku) pegawai.

4. Perlu membentuk sosok pemimpin yang delegatif untuk menuju perkembangan kemampuan pegawai.
5. Terpenuhiya kebutuhan pokok pegawai.
6. Meningkatkan pelatihan teknis yang berhubungan dengan hukum dan HAM.



DAFTAR PUSTAKA

- Carol W Ellis, *Management Skills for New Managers*. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. Jakarta, 2008.
- DA Sumantri. *Sekitar Catatan Hukum Administrasi Kepegawaian*. Ind. Hill-Co. Jakarta. 1988.
- Daft, Richard L., *Manajemen 6th*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta. 2007
- Freddy Rangkuti. *Analisis Swot teknik membedah Kasus Bisnis berorientasi konsep perencanaan Strategis untuk menghadapi abad 21*. 2005 PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- John W. Creswell. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. Sage Publications, Inc. California, 2003
- Gary Dessler. *Manajemen Personalia*. Penerbit Erlangga. Jakarta. 1993.
- George R. Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara. Jakarta. 2008.
- H. Melayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta. 2008.
- Irawan, Prasetya. *Logika dan Prosedur Penelitian*. STIA LAN Press. Jakarta 1999.
- Irawan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. DIA FISIP-UI. Depok. 2006.
- _____, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA-LAN Press.
- James A.F. Stoner, dkk. *Manajemen Jilid II*. Penerbit PT Indeks, Gramedia Group. Jakarta. 2003.
- Moekijat, 1991, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- M. Manullang dan Marihot AMH Manullang. *Manajemen Personalia Edisi ke-3*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta. 2008.
- Naingolan, H. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta. 1982.
- Peter Thomas J. dan Waterman, Robert H., *In Search Of Excellence*, New York : Harper And Row. Publisier. 1982.

- Prasetyo, Bambang dan Lina M Jannah. *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Aplikasi*. PT Grafindo Persada. Jakarta. 2005.
- Purnomo, Setiawan Hari. *Manajemen Strategi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta. 2007.
- Robbins, Stephen P, *Teori organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. (terjemahan) Penerbit Arcan. Jakarta. 1994
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. *Manajemen Edisi ke 7 Jilid 2*. (terjemahan) PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta. 2005
- _____. *Manajemen Edisi ke 7 Jilid 1*. (terjemahan) PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta. 2004.
- S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini. *Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*. Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia. Jakarta. 1987.
- Soekidjo Noto Atmojo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Reneka Cipta. Jakarta. 2009.
- Sastra Djatmika dan Marsono. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Penerbit Djambatan. 1995
- Siagian, Sondang, 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- _____, 1998, *Manajemen Abad 21* Bumi Aksara, Bandung.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua Cetakan ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- T. Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta. 2001.
- _____, *Manajemen*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta. 2003
- Taliziduhu Ndraha, Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia. Reneka Cipta. Jakarta. 1999.
- Yunita T. Winarto, dkk. *Karya Tulis Ilmu Sosial : Menyiapkan, Menulis, dan Mencermati Edisi : 1*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta. 2004.

Karya Ilmiah/Makalah

- Florentina Ratih Wulandari, Reformasi Pelayanan PT PLN (Persero) (Kasus PT PLN Area Ciracas). Tesis. Program Studi Ilmu Administrasi dan

Kebijakan Publik-Departemen Ilmu Administrasi, FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta. 2008.

Elfida. Analisis Seven S pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) dalam Pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Tangerang. Tesis. Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik-Departemen Ilmu Administrasi, FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta. 2002.

PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Perubahan atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.*

Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang *Formasi Pegawai Negeri Sipil.*

Menteri Kehakiman dan HAM RI, Keputusan Nomor : M.74.PR.09.02 Tahun 2001 tentang *Pembentukan Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM di Propinsi Maluku Utara, Banten, Kepulauan Bangka Belitung dan Gorontalo.*

Menteri Hukum dan HAM RI, Peraturan Nomor : M.01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI.*

_____, Peraturan Nomor M-01.PR.02.10 Tahun 2005 tentang *Rencana Strategis Departemen Hukum dan HAM Tahun 2005-2009.*

_____, Peraturan Nomor : M-3819.KP.04.15 Tahun 2006 tentang *Pedoman Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM.*



Transkrip wawancara peneliti dengan informan

Nama : Yurista Dwi Artharini, SH, MH.
Jabatan : Staf Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kanwil
Departemen Hukum dan HAM Banten.
Tanggal : hari kamis, 19 Nopember 2009, jam 15.00 WIB
Tempat : Ruang Staf Jaringan Dokumentasi dan Informasi (JDI) Hukum

Pertanyaan : **Apakah Ibu mempunyai uraian tugas?**

Jawab : Sampai saat ini belum ada, tugas kita kalau ada kegiatan di DIPA, kalau tidak ada kegiatan kita gak ada kegiatan. Jadi bentuknya kepanitiaan yang kegiatannya temporal dan adhoc. Pada saat saya dikepegawaian, disana pembagian kerjanya jelas, masing-masing staf ada uraian tugasnya. Kalau disini tidak ada. Pada saat saya diklat JDI sebenarnya banyak yang harus dikerjakan di JDI, jang-jangan atasan saya sendiri tidak mengetahui tentang JDI. Dengan adanya diklat jadi saya sudah tau secara mendalam tentang pekerjaan di JDI. Tugas dari pimpinan itu harus jelas, pimpinan harus bisa mendeskripsikan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan ke staf. Dari situ atasan mempunyai catatan kerja ke stafnya. Terus diselesaikan berapa lama, kalau dah selesai dicatat.

Pertanyaan : **Apakah kepanitiaan yang diberikan kepada semua staf selama ini merata?**

Jawab : Relative, ada yang banyak, ada juga yang Cuma 2 kegiatan sampai satu tahun.

Pertanyaan : **Apakah tugas Ibu berlebihan?**

Jawab : tidak banyak pekerjaan

Pertanyaan : **Bagaimana pembagian tugas dilaksanakan?**

Jawab : Tergantung pimpinan, ada yang mendapatkan tugas yang banyak, ada juga yang tidak. Pembagiannya masih *like dislike*.

Pertanyaan : **Menurut Ibu perlu gak catatan sasaran kinerja individu (SKI)**

Jawab : Kalau mau menilai secara kualitatif perlu ada catatan kinerja. Biar ada tolak ukur aja. Kalau menuju remunerasi ada tolak ukurnya, ada sasarnya, ada hasilnya, tidak tiba2 aja dinilai dengan DP3 berbentuk nilai2 yang tanpa tolak ukur.

Tugas dari pimpinan itu harus jelas, pimpinan harus bisa mendeskripsikan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan ke staf. Dari situ atasan mempunyai catatan kerja ke stafnya. Terus diselesaikan berapa lama, kalau dah selesai dicatat. Per masing-masing tugas ke staf bisa dinilai, dan akhir tahun bisa dihitung.

Pertanyaan : **Apakah ibu pernah tidak melaksanakan tugas yang diperintahkan atasan?**

Jawab : Semua saya selesaikan, tapi gak tau juga kalau atasan menilai begitu.

Pertanyaan : **Bagaimana koordinasi dengan atasan?**

Jawab : Atasan saya tidak memberikan kerjaan.

Pertanyaan : **Koordinasi sama temen kerja?**

Jawab : Tidak ada koordinasi.

- Pertanyaan : **Menurut Ibu struktur kanwil menghambat tidak?**
 Jawab : Menurut saya tidak menghambat, tapi dalam praktek khan bisa dilompat, jadi tergantung pimpinan.
- Pertanyaan : **Apakah Ibu mendapatkan pendelegasian?**
 Jawab : Sampai saat ini belum ada pendelegasian, pembagian kerja masih berdasarkan kepanitiaan, dan apabila diangkat jadi panitia, berarti kita dianggap mengerti.
- Pertanyaan : **Penilaian DP3**
 Jawab : Penilaian kinerja melalui DP3 kurang cocok, tidak bisa menjadi tolak ukur, apa yang telah dicapai dan apa yang tidak dicapai dengan angka yang ada di DP3 tidak ada hubungannya. DP3 itu subjektif. Itu kuantitatif banget. Tiba2 ada angka saja. Tapi itu kualitas kerja padahal nilai itu diragukan untuk dijadikan cerminan kinerja.
- Pertanyaan : **Bagaimana dengan pendataan pegawai?**
 Jawab : Data yang kita *bezzeting* dan DUK lalu dikirim ke Departemen. Hanya sebatas itu. Terus pendataan kita masih menggunakan microsoft excel. Jadi data kepegawaian masih kurang dapat dijadikan dasar untuk penentuan kinerja pegawai. Keakuratan datanya masih kurang, apalagi komputer di kepegawaian virusnya banyak.
- Pertanyaan : **Bagaimana penilaian Ibu tentang pelatihan apakah pelatihan meningkatkan mutu kerja pegawai?**
 Jawab : Peningkatan mutu kerja sebenarnya tidak semata-mata dari diklat, apalagi staf sering pindah pindah dari bagian yang satu ke bagian yang lain. Wilayah baru yang dimasuki khan berbeda, jadi perlu juga ada diklat untuk memperdalam. Karena kita setelah dipindah dianggap tau tentang pekerjaan kita di posisi yang baru. Seharusnya khan dengan belajar pada tupoksi, seharusnya kita sudah tau, tapi ternyata tidak tau secara mendalam, tugas pokok dan fungsi (tupoksi terlalu umum). Tapi saya lebih banyak belajar dari teman, lingkungan instansi kerja, daripada dari diklat dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan.
- Pertanyaan : **Sudah berapa kali ibu mengikuti diklat di BPSDM?**
 Jawab : Selama 3 tahun ini sudah 6 kali mengikuti diklat, protokoler, suncang, suncang lanjutan, JDI, budaya kerja, diklat PIM IV.
- Pertanyaan : **Bagaimana sarana dan prasarana diklat di BPSDM?**
 Jawab : Sarananya cukup baik, karena di pinggiran jakarta, suasananya hening, jadi enak untuk kegiatan belaja-mengajar. Cuma terkadang makanannya membosankan.
- Pertanyaan : **Pada saat diklat ada kuisioner mengenai menu makan?**
 Jawab : Iya, tapi bosen. Menyanya membosankan
- Pertanyaan : **Mengenai diklat pimpinan?**
 Jawab : Memang saya sudah melaksanakan diklat pimpinan tingkat IV sudah 5 tahun yang lalu, tapi mau bagaimana lagi memang saya belum dipromosikan.

Pertanyaan : **Bagaimana dengan materi yang diberikan?**

Jawab : Pada prinsipnya cukup bagus, namun dalam pelaksanaannya di Kanwil sangat sulit dilakukan. Seperti pada diklat protokoler, sementara untuk kegiatan dikanwil untuk protokoler sangat sedikit sekali, dan bahkan tidak ada dalam struktur. Dan program diklat JDI, yang masih menjadi prioritas untuk pelaksanaan JDI baru kanwil Banten dan Yogyakarta, sedang untuk kanwil yang lain belum jalan karena jumlah komputer untuk pelaksanaan tugas saja masih minim..

Pertanyaan : **Bagaimana dengan Pengetahuan Widiawara?**

Jawab : Pada prinsipnya bagus, namun masih ada widiawara yang mengajarkan diklat tidak menguasai materi, sehingga banyak peserta yang mengantuk, karena widiawaranya temen-temen kita juga, akhirnya dimaklumi.

Pertanyaan : **Apakah pimpinan sudah memberi orientasi tugas?**

Jawab : Pimpinan khan juga pindah-pindah. Pimpinan juga harus mempelajari lagi tentang tugasnya.

Pertanyaan : **Peenempatan/promosi jabatan?**

Jawab : Itu usaha sendiri², tidak ada mutasi secara serempak. Tidak harus nunggu pensiun/pindah dulu pejabatnya. Sekarang ini khan masih nunggu pegawai tersebut pindah/pensiun.

Pertanyaan : **Promosi itu secara kopetensi?**

Jawab : Beda pejabat beda kebijakan, kaya kaderisasi, ya kelompoknya aja yang dipromosikan.

Pertanyaan : **Penilaian anda tentang atasan ada. Sifat² kepemimpinan?**

Jawab : Kadang² konsisten, kadang-kadang tidak. Pemimpin harus bisa memotivasi stafnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik.

Pertanyaan : **Gaji Ibu sudah memberi motivasi?**

Jawab : Gaji belum layak untuk kesejahteraan hidup, masih tidak layak untuk menghidupi, kira-kira 3 jutaan sudah memenuhi hidup layak.

Pertanyaan : **Selain finansial yang memberikan motivasi kerja apa?**

Jawab : Penghargaan, apresiasi terhadap staf atas pekerjaan yang telah dilakukan, dan kepastian kerja. apalagi ditambah dengan kopensasi, tunjangan atau bonus.

Pertanyaan : **Nilai-nilai apa yang diperlukan untuk pembinaan pegawai?**

Jawab : Media penghukuman juga rumit, masih banyak toleransi. Menurut saya adanya keterbukaan untuk pembinaan pegawai.

berkas fidusia, mulai dari berkas dimasukan, diproses, kalau sudah selesai ke yang bersangkutan, di catat dibuku register.

Pertanyaan : **Menurut Ibu, Struktur Kanwil menghambat kerja tidak?**

Jawab : Menurut saya tidak, Cuma terkadang masih ada notaris/yang bersangkutan yang ngurus fidusia dari Tangerang datang ke Banten, terus kagak selesai, kadang-kadang kasihan. Kadang-kadang struktur menghambat juga.

Pertanyaan : **Terus Menurut Ibu pembinaan di kanwil sudah adil?**

Jawab : Kalo pembinaan di kanwil tidak adil, masih melihat ini anaknya siapa, harusnya sama-sama dikasi kesempatan. Saya berharap siapa tau hati atasannya tersentuh/terketuk.

Pertanyaan : **Menurut Ibu pembinaan di kanwil sudah transparan?**

Jawab : Banyak rahasianya. Kalau nanya sesuatu sering di pong pong. Pokoknya gak transparan.



Transkrip wawancara peneliti dengan informan

Nama : Erny Widiastuti, SE
Jabatan : Staf Pelayanan Hukum Umum Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten
Tanggal : Selasa, 24 Nopember 2009 jam 15.00
Tempat : Ruang Pelayanan Hukum

Pertanyaan : **Bagaimana pembagian tugas?**

Jawab : Uraian tugas sudah mengerti akan tugasnya masing-masing, jadi sudah berjalan baik, namun uraian tugas secara tertulis tidak ada. Volume kerja saya banyak, saya harus melayani berkas permohonan fidusia yang hampir mencapai 5000 berkas pelayanan, tapi hanya kita berempat yang menanganinya, mulai dari pemeriksaan sampai pendataan berkas.

Pertanyaan : **Koordinasi dalam bekerja?**

Jawab : Baik.

Pertanyaan : **Apakah penilaian kinerja melalui DP3 sudah sesuai?**

Jawab : Karena untuk yang rajin, yang tidak rajin masih dipukul rata, tidak benar-benar dari pekerjaan individu. Harusnya DP3 jangan disamaratakan.

Pertanyaan : **Atasan dalam menilai kinerja Ibu bagaimana?**

Jawab : Atasan diam-diam menilai stafnya.

Pertanyaan : **Menurut Ibu, pembinaan pegawai di tempat kerja Ibu sudah sesuai?**

Jawab : Bagaimana ya.. misalnya dengan memperketat peraturan, kalo individunya gak ada tanggung jawab jadinya susah. Kalo pekerjaan jelas kita puas.

Pertanyaan : **Apakah gaji yang diterima Ibu sudah sesuai?**

Jawab : Gaji yang saya terima dengan banyaknya volume yang saya kerjakan, saya rasa kurang, saya datang jam 8 sampe jam 4 sore, jadi gak sesuai.

Pertanyaan : **Jadi volume kerja ibu padat ya?**

Jawab : Lumayan banyak, mulai dari pemeriksaan berkas fidusia, mengetik, memberikan nomor, mencatat ke register, menerima uang fidusia dan diserahkan ke bendahara, pokoknya semuanya mengenai pengelolaan berkas fidusia.

Pertanyaan : **Apakah Ibu sudah mengikuti diklat teknis keterampilan?**

Jawab : Blom, Cuma ikut diklat prajabatan. Saya sering disuruh pimpinan diklat tapi saya gak mau, karena ngurusin anak di rumah. Anak saya khan sudah 3, masih kecil-kecil.

Pertanyaan : **Menurut Ibu tentang nilai-nilai kedisiplinan, nilai-nilai kepedulian?**

Jawab : Nilai-nilai kekeluargaan sudah terjalin satu dengan yang lain.. Kedisiplinan, walaupun ada satu dua orang yang telat, tapi rata-rata rajin. Disini kerjasamanya baik, kami berlima saling bekerjasama, kalau gak begitu, repot juga, kita disini dalam setahun ngurusin 5000

Transkrip wawancara peneliti dengan informan

Nama : Dhahana Putra, SH., M.Si
Jabatan : Kabid Hukum Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten
Tanggal : Rabu, 25 Nopember 2009 pukul 14.00 WIB
Tempat : Ruang Kabid Hukum

Pertanyaan : **Bagaimana pembinaan pegawai pada saat sekarang ini?**

Jawab : Masalah pembinaan pegawai ini pertama kopetensi pegawai.

Pada saat kopetensi dihadapkan dengan pendidikan, pada saat pegawai dihadapkan oleh *job diskrision*, hal ini tidak hanya dilihat dari DUK (kepangkatan) tetapi dilihat dari kopetensi. Kopetensi dilihat dari pendidikan dan keahlian, ini sangat penting. Kelemahan-kelemahan kita : promosi masih dilihat dari kepangkatan, seharusnya ada paradikma berkaitan dengan tidak hanya dilihat dari kepangkatan saja, tetapi juga dari kopetensi, menurut saya harus ada suatu *assesment* terhadap diri. Sistem pembinaan peningkatan karir pun harus selektif, jadi tidak serta merta suatu pegawai yang kerja lama bekerja di sub bidang/bidang tertentu menjadi prioritas untuk dipromosikan. Paradikama ini harus diubah, walaupun sudah lama bertugas dibidangnya namun tidak terlihat adanya suatu kopetensi, harusnya dipertimbangkan lain. Jadi seseorang harus dilihat dari kopetensi, walaupun dia bukan berasal dari suatu divisi/bagian tersebut tetapi dia memahami/mengerti tupoksinya.

Kita sudah mempunyai pola pembinaan karier, namun permasalahannya pola pembinaan karier ini tidak dilaksanakan secara efektifitas dan efisien. Hanya melihat pola pembinaan karier hanya sebatas suatu instrumen instrumen, ini belum maksimal dilakukan, ini harus berani memberikan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kopetensi, meningkatkan tugas pokok dan fungsi. Kalau hanya berdasarkan kepangkatan dan senioritas maka kita tidak akan mendapatkan target yang signifikan dengan tujuan dari lembaga/departemen ini.

Pola pembinaan sekarang masih subjektif. Karena kepangkatan pegawai sudah memadai/memenuhi syarat, dan saya kenal, dan pendidikan sudah mencukupi, bisa dipromosikan. Seharusnya ada poin lain, jadi disamping kriteria tersebut, ada penetapan kriteria misalnya keberhasilan apa yang mereka lakukan. Seperti halnya parameter-parameter yang telah disusun tadi, misalnya untuk staf, mereka sudah berhasil apabila sudah, kasubag apabila, parameter ini harus dibuat, karena apabila tidak dibuat otomatis akan kesulitan. Kesulitannya pada saat pegawai menagih untuk dipromosikan, karena mereka sudah memadai, menurut saya sangat *urgent* bagi departemen untuk merumuskan parameter keberhasilan dari masing-masing level itu sendiri.

Pertanyaan : Bagaimana pendelegasian pusat ke kanwil?

Jawab : Memang pendelegasian kanwil hanya mempunyai kewenangan pada eselon V, selainnya itu pengangkatan jabatan oleh Menteri Hukum melalui Sekretaris Jenderal. Menurut saya tidak masalah pendelegasian oleh pusat namun pusat pun harus mempertimbangkan masukan-masukan oleh kanwil. Jadi pusat tidak serta merta membuat promosi tanpa ada rekomendasi/tanpa keterlibatan dari baperjakat dari tingkat kanwil. Pusat (Departemen Hukum dan HAM) harus dipertimbangkan juga pegawai-pegawai yang ada di wilayah Indonesia Bagian Timur. Mereka mempunyai kendala untuk dipromosikan ke Pusat/Jakarta. Dibandingkan dengan orang yang penempatan di Jawa, yang mempunyai akses ke Jakarta sehingga lebih mudah dipromosikan. Seharusnya hal ini tidak terjadi apabila ada baperjakat di tingkat wilayah. Pusat harus minta rekomendasi di tingkat wilayah. Ini sangat penting untuk peningkatan pembinaan karier. Untuk saat ini pegawai merasa putus asa ditugaskan di wilayah Indonesia Bagian Timur/ daerah terpencil, mereka juga mempunyai suatu harapan juga merasakan di daerah lain. karena mereka tidak mempunyai suatu akses, dana, untuk ke Jakarta. Seharusnya ada forum baperjakat di tingkat wilayah untuk memberikan suatu perhatian berupa promosi/mutasi bagi temen-temen yang berada diwilayah cukup jauh.

Pertanyaan : Kalau ada baperjakat di Kanwil, koordinasinya nanti kesulitan gak?

Jawab : Sampai saat ini tidak ada masalah koordinasi di tingkat kanwil. Baperjakat ini sangat penting, terutama untuk di kanwil. Jadi tidak serta merta pusat mempromosikan tanpa adanya rekomendasi dari wilayah. Bagaimana ada koordinasi sedangkan baperjakat di kanwil saja tidak ada jadi sangat subjektif.

Pertanyaan : Kira-kira bagaimana seharusnya idealnya pembinaan pegawai di tingkat Kanwil?

Jawab : Pada saat ada jabatan yang kosong seharusnya ada forum apakah baperjakat, wanja, atau apa namanya. Kalau dipusat ada baperjakat, baperjakat ini eselon II, dikanwil ini harusnya ada baperjakat, baperjakat ini tidak hanya pegawai yang akan dipromosikan untuk promosi eselon II saja, tapi juga sampai eselon III, IV, bahkan eselon V juga perlu baperjakat. Baperjakat ini ada suatu pertimbangan-peertimbangan, tidak hanya dari segi subtansi, fungsi dan dari segi hal-hal yang lain. Di kanwil ini saya belum melihat ada baperjakat seperti itu. Harusnya baperjakat ini dilakukan secara reguler/rutin. Tapi permasalahannya sistem permutasian kita itu lambat. Kalau diperhatikan permutasian seorang pejabat eselon III dan IV dikanwil sangat lama, dibandingkan dengan eselon II. Eselon II sudah terukur, maksimal 3 tahun sudah mutasi, sedangkan untuk eselon III dan IV belum ada ukurannya, jadi harus ada ukuran seseorang mutasi disemua level supaya mereka tidak jenuh dan ada juga inovasi.

Di Banten pegawainya dan pejabatnya relatif muda, apakah mereka harus menunggu beberapa puluh tahun, atau menunggu sampai pensiun. Sedangkan dari pendidikan, pegawai kanwil sudah banyak yang mempunyai golongan III, dan bahkan sudah ada yang mempunyai gelar master. Ini harus diselesaikan juga, apabila mereka menunggu jabatan yang kosong, mereka harus menunggu beberapa tahun, dan mereka juga harus kompetisi, dan promosi ini juga tidak hanya dalam satu kanwil, tetapi juga bisa lintas kanwil. Selama ini untuk eselon II cukup bagus, mutasi/promosi cepat. Sedangkan untuk eselon III, IV dan V relatif susah sekali.

Pembinaan pegawai tidak hanya karier saja tetapi juga *knowledge*, keterampilan dan perilaku dia. jadi kita melihat pembinaan pegawai secara komprehensif. Itu juga berarti bukan serta merta tugas dari departemen tetapi juga kanwil sebagai kepanjangan tangan dari Menteri Hukum dan HAM, juga melakukan kegiatan pembinaan. Pembinaan kanwil ini harus merumuskan pembinaan yang harus dilakukan kanwil seperti apa, apakah pembinaan dari sektor fungsional, sektor substansi, sektor informal (SDM). Pembinaan secara fungsional sudah ada *guidance /* panduan yang sudah dibuat oleh unit-unit eselon I. Berkaitan dengan masalah SDM, kita sudah ada pembinaan SDM, namun ini belum dilakukan secara efektif, efisien, dan transparan, jadi mungkin harus ada standar. Kalau kita sekolah, ada suatu nilai yang dimiliki oleh pegawai, terus walaupun kita mempunyai DP3, ini belum bisa menjadi tolak ukur yang diperhitungkan, tapi harus ada suatu parameter keberhasilan.

Misalnya pada level kepala bidang, kepala bidang ini ada item-item, khusus kepala bidang hukum contohnya, berkaitan masalah kerja sama dengan pemda kabupaten maupun propinsi, keterlibatan dalam suatu produk hukum daerah, itu salah satu indikator-indikator mungkin yang bisa diterapkan untuk bidang hukum, jadi nanti bisa diberikan pemberitahuan, jadi mungkin begitu banyak indikator-indikator yang dikeluarkan oleh kanwil atau departemen akan keberhasilan suatu jabatan tertentu, jadi tidak stop hanya di level staf, tapi di level staf itu butuh kanwil, divisi, kabid atau kabag, kasubbid atau kasubbag, atau staf. Jadi semua itu ada parameternya, ada ukuran-ukuran keberhasilan. Kalau ini jelas / *clear*, saya pikir orang akan mengevaluasi diri apabila mereka akan dipromosikan, ternyata target dia parameter yang sudah ditetapkan itu tidak tercapai, jadi pada saat seseorang itu sudah mencapai suatu parameter yang sudah ditetapkan, dia berhak untuk menagih haknya dia untuk dipromosikan. Jadi itu pun harus kita rumuskan parameter itu sendiri, parameter keberhasilan dari masing-masing pegawai dari masing-masing level, dan ini berimplikasi kepada renumerasi ke depan yang berkaitan masalah gaji berbasis kinerja. Jadi ini sangat penting dilakukan untuk menindaklanjuti reformasi birokrasi pemerintah. Kalau hanya sifatnya yang rajin itu sama, yang malas juga sama masalah *reward*-nya, berarti nanti tidak ada suatu stimulus untuk meningkatkan suatu prestasi.

Pertanyaan : Menurut Bapak, apakah masih ada perbedaan individu dalam pembinaan pegawai?

Jawab : Saya pikir sama saja, semua orang bisa untuk maju. Oleh karena itu untuk meminimalisir hal-hal seperti itu mesti ada parameter. parameter ini menurut saya sangat *urgent*. Remunerasi ini sifatnya terukur semua. Semua pegawai melakukan pekerjaan sifatnya terukur semua, karena akan berimplikasi terhadap gaji yang mereka dapatkan. Kalau ini tidak dilakukan sama saja, antara seseorang yang mempunyai tugas yang cukup banyak, gajinya sama dengan seseorang yang tidak mempunyai kegiatan. Sama juga orang yang rajin dengan orang yang masuknya seminggu sekali. Karena apa? Karena tidak ada indikator keberhasilan tadi.

Pertanyaan : Apakah perlu ada transparansi dalam promosi jabatan?

Jawab : Pada saat ada formasi jabatan yang ada di kanwil, masing-masing orang berhak untuk dipromosikan. pada saat promosi yang mempunyai spesifikasi keahlian misalnya untuk formasi jabatan kabid hukum, jadi harus ada spesifikasi tentang jabatan bidang hukum itu sendiri, apakah mereka pernah diklat suncang, apakah berpendidikan hukum, apakah mereka mempunyai keahlian perencanaan dibidang hukum. Ini sangat penting, namun sekarang ini belum ada. Jadi tidak hanya kepangkatan saja, tapi harus ada kompetensi yang dibutuhkan dari jabatan itu sendiri. Misalnya di bidang hukum/HAM/dan yang lainnya. Agar penempatan seseorang *the right man on the right place* sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan harus sesuai dengan kebutuhan dari jabatan itu sendiri.

Pertanyaan : Apakah perlu adanya ujian kompetensi di eselon III, IV, V?

Jawab : Memang untuk dipromosikan untuk ke eselon II sudah ada ujian kompetensi, untuk promosi eselon IIIa ke eselon IIb dan dari eselon IIb ke eselon IIa. Dan itu sangat baik. Perlu diadakan ujian kompetensi itu akan diuji berdasarkan keahlian, berdasarkan pendidikan yang diperoleh. Itu perlu juga bisa diterapkan untuk kandidat Eselon III dan IV agar mereka memahami tupoksinya dan menyadari. Uji kompetensi itu sangat penting, misalnya untuk promosi jabatan, mungkin pelamarnya bisa 5 atau 6. pada saat tidak adanya uji kompetensi ada kemungkinan adanya *like and dislike*, ini diupayakan perlu adanya kompetensi, *fit proper test* oleh baperjakat. Namun juga mengalami kesulitan pada saat menghadapi divisi yang teknis, misalnya pemasyarakatan dan imigrasi. Namun divisi lain relatif mudah untuk dilakukan *fit proper test*. Pada divisi imigrasi dan pemasyarakatan juga bisa dilakukan *fit proper test* namun di internal mereka. Karena tidak mungkin orang dari divisi pelayanan hukum untuk masuk ke divisi imigrasi. Karena pada pemasyarakatan dan imigrasi sudah ada jalur khusus. Jalur komando dari unit eselon I yang ada di imigrasi dan pemasyarakatan (dipusat).

Di Departemen hukum dan HAM ada 11 unit eselon I, ada 3 unit eselon I untuk promosi eselon II-nya yang tertutup seperti Pemasyarakatan, imigrasi dan HKI. Tetapi selain nya itu terbuka. Memang apabila masuk ke divisi teknis, nantinya tantangannya

sangat sulit, seharusnya ada spesifikasi misalnya pegawai dari divisi pemasyarakatan tidak bisa masuk ke divisi lain, kecuali divisi administrasi. Administrasi ini kan sifatnya relatif. Tetapi yang sifatnya teknis harus dari orang teknis juga. Masing-masing itu harus berdasarkan keahlian.

Pertanyaan : **Apakah struktur kanwil ini sudah ideal?**

Jawab : Struktur kita gemuk, tapi kurus dengan fungsi. Misalnya sebenarnya yang baik itu kurus dalam struktur namun gemuk dengan fungsi. Pada kanwil ada 4 divisi atau ada 5 eselon II. Sebenarnya struktur kanwil yang dulu sudah cukup bagus misalnya dulu eselon II pada kanwil tergantung pada tipenya. Misalnya kanwil tipe A eselon II nya ada 4 orang dan kanwil tipe B eselon II nya ada 3 orang. Sedangkan sekarang disamaratakan, sudah tidak ada tipe kanwil, jadi semua kanwil mempunyai 5 eselon II. misalnya sekarang diwilayah/di Propinsi Gorontalo, di Gorontalo cuma ada satu kantor imigrasi dan di Kanwilnya ada eselon II, otomatis mubajir. Misalnya juga di Kendari, dalam satu tahun hanya mempunyai 10 permohonan paspor itu kan sangat mubajir.

Pertanyaan : **Apakah pelatihan kita sudah berbasis kompetensi?**

Jawab : Antara kanwil dengan pusat (BPSDM) tidak *tune* akan kebutuhan diklat yang diperlukan. BPSDM inikan menurut saya sebagai dapur, mereka akan mengeluarkan pelatihan-pelatihan yang memang dibutuhkan daerah. misalnya rekrutmen pegawai, pada saat BPSDM mengeluarkan suatu diklat, ternyata tidak ada suatu pengawasan bagaimana manfaat bagi alumni diklat. Apakah alumni ini ditempatkan sesuai dengan diklat yang dimiliki/tidak. Seharusnya ada suatu monitoring yang dilakukan oleh BPSDM, pada saat membuat suatu diklat, sejauh mana alumni itu dipergunakan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu masih ada pegawai yang mempunyai spesialis diklat, karena mungkin dirasakan tidak ada lagi yang mau yang diklat, sehingga dia terus yang ikut diklat. ini merupakan kelemahan, seharusnya BPSDM membuat suatu kajian, pada saat membuat suatu diklat, diklat ini berdasarkan kebutuhan organisasi, dan ada usaha meningkatkan alumninya. Diklat ini sangat penting untuk meningkatkan organisasi, tapi apabila hanya sebatas proyek, tanpa melihat dari hasil maupun *output* yang dihasilkan, anggaran ini sangat mubajir saja.

Transkrip wawancara peneliti dengan informan

Nama : Agus Suryana, SH, MH.
Jabatan : Kasubag Kepegawaian dan Tata Usaha Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten
Tanggal : Rabu, 1 Desember 2009 pukul 15.00 WIB
Tempat : Ruang Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha

Pertanyaan : **Apakah di kanwil ada yang terkena hukdis?**

Jawab : Di kanwil ada dua orang yang terkena hukuman disiplin, dua-duanya pindahan dari Lapas Wanita. Dan sudah selesai menjalankan hukuman disiplin, karena SK hukdisnya sudah turun. Yang dua-duanya terkena hukuman disiplin tingkat sedang (penundaan berkala selama 6 bulan). Ada satu lagi dari kanim tangerang, namun sedang diproses, dan sudah diusulkan hukuman disiplin tingkat sedang. Sekarang sudah kita pulangkan dari Kanwil ke Kantor Imigrasi Tangerang sambil menunggu hukdis. Kasusnya mengenai pungutan liar.

Pertanyaan : **Apakah hukdis tersebut sudah efektif?**

Jawab : Sesuai dengan PP 30 tentang hukdis, dan dilaksanakan berdasarkan Peraturan pemerintah tersebut. Hukdis tersebut terlalu ringan, namun kita tetap menggunakan peraturan perundang-undangan. Khan sudah ada ketentuan

Pertanyaan : **Proses promosi yang dilakukan sekarang bagaimana?**

Jawab : Dari unit-unit diusulkan pegawai-pegawai yang akan promosi, lalu oleh kanwil melalui baperjakat Kanwil membahas usulan dari unit pelaksana teknis (UPT), apakah diberikan promosi atau diarahkan (karena kita mengetahui jabatan-jabatan mana yang kosong, lalu kita arahkan ke jabatan-jabatan yang kosong sesuai dengan pendidikan, kepangkatan, latar belakang pekerjaan pegawai tersebut). Kemudian diusulkan pegawai-pegawai tersebut ke Sekretaris Jenderal (Sekjen), baik usul jabatan Unit pelaksana teknis (UPT) dan juga kanwil sendiri.

Pertanyaan : **Apakah tidak dilihat dari penilaian kinerja melalui DP3?**

Jawab : Kalo penilaian DP3 objektif. Kalo jadi remunerasi, catatan kinerja dilihat dari catatan kerja pegawai.

Pertanyaan : **Adakah catatan kinerja pegawai yang akan dipromosikan?**

Jawab : Kita masih melihat dari usulan kepala unit pelaksana teknis (UPT). Dengan adanya usulan tersebut, berarti pegawai tersebut sudah dianggap cakap dan layak untuk dipromosikan. Lalu dilihat lagi apakah dia mempunyai hukuman disiplin, karena dengan ketentuan yang baru bahwa *pegawai yang terkena hukdis tidak dapat dipromosikan* dan mengikuti diklat. Tidak mesti senior, namun dititikberatkan pada pendidikan dan kepangkatan. Kalo pangkatnya tidak memenuhi syarat, ya gak bisa diusulkan.

Pertanyaan : **Ada kendala kewenangan antara pusat dan kanwil?**

Jawab : Pernah ada masalah kewenangan, seperti pengangkatan surat keputusan pejabat eselon V ada dikanwil, namun pusat menerbitkan

surat keputusan pengangkatan eselon V pada unit kantor imigrasi. Seharusnya kalo pendelegasian jangan setengah-setengah. Seharusnya pendelegasian dari pusat ke kanwil jangan hanya eselon V saja namun juga untuk eselon IV dan III. Seharusnya semua usulan dari kanwil tidak dirubah, karena kanwil lebih mengerti apa yang ada diwilayah. Apabila apa yang diusulkan kanwil disetujui, maka pegawai-pegawai akan bergairah atau meningkat motivasinya. Memang kita pegawai pusat yang lingkupnya seluruh indonesia, jadi untuk eselon III baru penempatannya seluruh indonesia, kalo eselon IV dan V perpindahannya cukup diwilayah saja.

Pertanyaan : Bagaimana perputaran mutasi atau promosi di kanwil?

Jawab : Itulah, kadang-kadang usulan yang dari kanwil dengan pejabat yang diangkat tidak sesuai. Yang diusulkan si anu namun yang diangkat si inu.

Pertanyaan : Apakah koordinasinya kurang?

Jawab : Bukan masalah koordinasi, kita kalo koordinasi kepusat nanti kita dibidang kasak-kusuk, seharusnya kalau mau merubah usulan dari kanwil, harusnya pusat koordinasi juga sama kanwil, seharusnya ada pertanyaan dan penjelasan mengenai itu, apakah pegawai yang diusulkan kanwil kurang cakap atau layak.

Pertanyaan : Apakah ada kendala untuk meningkatkan kedisiplinan?

Jawab : Sekarang setiap hari senin, kita adakan apel. Adanya apel tersebut, untuk menuju remunerasi.

Pertanyaan : Nilai-nilai apa yang ada di kanwil?

Jawab : Pada prinsipnya, kita bekerja disini digaji oleh masyarakat. Kita harus melayani masyarakat. Nilai-nilai moral dan agama itu yang nomor satu. Untuk orang-orang yang sudah tua yang sudah makan asam garam sedah menghayati. Sedangkan yang muda-muda tidak menghayati arti pengabdian itu. Hal ini bisa dibuktikan dari absensi. Misalnya untuk yang sudah didiklatkan arsiparis seharusnya tanpa disuruh atasan dia sudah melaksanakan tugas itu. Karena dia khan sudah didiklatkan.

Pertanyaan : Apakah ada koordinasi kanwil dengan BPSDM untuk kebutuhan diklat?

Jawab : BPSDM meminta kepada kanwil nama-nama peserta diklat, hanya itu saja. Terus kita berikan nama-nama pegawai yang akan diklat. Malah kalo BPSDM kekurangan orang meminta Banten untuk mengisi kekosongan peserta.

Pertanyaan : Apakah ada penghargaan lebih untuk pegawai yang mengikuti diklat?

Jawab : Untuk persyaratan promosi jabatan harus mengikuti diklat kepemimpinan dulu. Misalnya untuk yang sudah didiklatkan arsiparis seharusnya tanpa disuruh atasan dia sudah melaksanakan tugas itu. Karena dia khan sudah didiklatkan. Sayang kalau tidak digunakan

Pertanyaan : **Pernah tidak kanwil dimintakan kebutuhan diklat untuk pegawai?**

Jawab : Kagak pernah, kita Cuma diminta nama peserta diklat, terus kita kirimkan surat balasannya.

Pertanyaan : **Saran Bapak untuk diklat pegawai?**

Jawab : Untuk semua pegawai yang telah di diklatkan seharusnya tanpa disuruh atasan dia sudah melaksanakan tugas itu. Karena dia khan sudah didiklatkan. Sayang biaya yang telah dikeluarkan. Itu khan dari uang masyarakat.

Pertanyaan : **Kalau untuk diklat kepemimpinannya?**

Jawab : Saya juga sudah dua kali mengikuti ujian untuk bisa diklat kepemimpinan tingkat III tidak pernah lulus. Kadang juga tanpa melalui diklat kepemimpinan, bisa menduduki jabatan. Dan disini ada yang belum diklat tapi mendapatkan promosi jabatan.



Transkrip wawancara peneliti dengan informan

Nama : Wanita (bukan nama sebenarnya)
Jabatan : Staf Kanwil Departemen Hukum dan HAM Banten.
Tanggal : Rabu, 2 Desember 2009 pukul 14.00 WIB
Tempat : Ruang arsip imigrasi

Pertanyaan : **Apakah Saudara menerima dengan keputusan hukuman disiplin yang dikenakan kepada Saudara?**

Jawab : Saya menerima, dengan dipindahkan saya ke kanwil saya dapat menambah wawasan, dan pikiran saya lebih terbuka, dan saya disini sudah tenang.

Pertanyaan : **Menurut Saudara hukuman yang diberikan dilakukan secara adil?**

Jawab : Sebenarnya tidak adil, ada juga temen saya dua orang lagi yang melakukan perbuatan seperti saya, namun tidak mendapat hukuman disiplin. Saya tidak iri, namun saya mengambil hikmahnya, dengan dipindahkan dari lapas wanita tangerang ke Kanwil Departemen Hukum dan Ham Banten saya menambah wawasan.

Pertanyaan : **Menurut Saudara pembinaan pegawai dalam hukuman disiplin terhadap saudara sudah tegas?**

Jawab : Masih belum tegas, seharusnya semuanya kena hukuman disiplin, harus tegas.

Pertanyaan : **Apa ada kedekatan diantara kedua orang tersebut dengan pimpinan?**

Jawab : ada, yang satu orang lagi itu dekat dengan kalapas. Ada karena dia dibagian keuangan. Karena kalau dikenakan hukuman disiplin seperti saya, takutnya dia membeberkan keuangan.

Pertanyaan : **Komentar Saudara tentang hukuman yang dijatuhkan ke Anda?**

Jawab : Proses pemberian hukuman terlalu kaku. Jadi, sepertinya kepada yang satu bertindak disiplin namun kepada yang lainnya, yang tidak terkena hukuman disiplin pura-pura tidak tahu.

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

KEPALA KANWIL POPPY PUDJIASWATI,SH,MH S2 HUKUM		KEPALA DIVISI ADMINISTRASI Dra. SRI PUGUH BUDI UTAMI, BC,IP, M.Si S2	
KABID PENYUSUNAN PROGRAM DAN LAPORAN DRS. KRISTIYANTO S1 ADMINISTRASI		KEPALA BAGIAN UMUM AGUNG BUDIYANTO, S.SOS., MSI S2 KRIMINOLOGI	
KASUBAG HUMAS DAN LAPORAN ZUCHRIA DHAMAYANTI,SE S1 EKONOMI	KASUBAG PENYUSUNAN PROGRAM RAHADYANTO, SKOM. S1 KOMPUTER	KASUBAG KEPEGAWAIAN DAN TU AGUS SURYANA, SH, MH S2 HUKUM	KASUBAG KEUANGAN DAN PERLENGKAPAN PAIMAN, SE S1 EKONOMI
KADIV PELAYANAN HUKUM DAN HAM CORRIE NARYATI, SH. S1 HUKUM 1982			
KAPALA DIVISI PEMASYARAKATAN Drs. SYAMSURI, BC,IP,MM S2	KAPALA DIVISI KEIMIGRASIAN DRS.HARRY PURWANTO S1 ADMINISTRASI NEGARA	KAPALA DIVISI KEIMIGRASIAN DRS.HARRY PURWANTO S1 ADMINISTRASI NEGARA	KADIV PELAYANAN HUKUM DAN HAM CORRIE NARYATI, SH. S1 HUKUM 1982
KABID KEAMANAN DAN PEMBINAAN ASEP SUWARNA, Bc,IP, SH S1	KABID REGWAT DAN BINSUS NARKOTIKA ZAINAL ARIFFIN, S.SOS., M.Si S2	KABID LALIN, IZIN TINGGAL DAN STATUSKIM Drs. DADENG HERLAND, SH S1	KABID HUKUM DHAHANA PUTRA, SH, M.Si S2 HAM
KASUBID KEAMANAN DAN KETERTIBAN KADAR RUSMANA, S.IP S1 ILMU PEMERINTAHAN	KASUBID REGISTRASI DAN STATISTIK FA. WIDYO PUTRANTO, BC,IP D3	KASUBID INTELJEN, PENINDAKAN DAN SYSTEM INFOKIM DRS. FRANS RICHARD SUGIYANTO, MM S2 MANAJEMEN	KASUBID PENGEMBANGAN HUKUM A.SAHDIRIN PR,SH S1 HUKUM
KASUBID BIMKEMAS, LATKER & PRODUKSI SUPRIYADI, BC,IP,SH S1 HUKUM	Kasubid Perawatan dan Bina Khusus Narkotika DASEP RANA BUDI, BC,IP, S.SOS, MSI S2	KASUBID INTELIJEN DAN PENINDAKAN KEIMIGRASIAN KEMAS ARFANDI, SH	KASUBID PENYULUHAN DAN PERLINDUNGAN HAM DRA. PURWA WIRAWATI S1 ADMINISTRASI
KASUBID SISTEM INFO KEIMIGRASIAN	KASUBID LANTASKIM LAODE HANIBAL, SH, MH. S2	KASUBID PENYULUHAN DAN BANTUAN HUKUM	KASUBID DISEMINASI HAM ERWIN FIRMANSYAH, SH, MH S2 HUKUM





