

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN JABATAN
STRUKTURAL DAN JABATAN FUNSIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DITKOMDUK DITJEN POTHAN KEMHAN RI**

R. Empep Suryana dan Aris Munandar

Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Jl. RS.Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450. Telp. 7656971 ext 136
email : pascaupnvj@gmail.com

Abstract

This research aims to find out the implementation of policy in promoting structural and functional officials (echelon III) toward their work performance at Directorate for Supporting Components, Ministry of Defense Republic of Indonesia. It uses qualitative approach by conducting in depth interviews, conducting interviews to 9 respondents positioning in the Echelon II and III and 1 staff of BKN (National Staffing Council). Based upon the transcripts of interviews, the researcher identifying some elements and then analyzed them with SWOT analysis model. The result shows that the implementation of policy to promote structural and functional officials in Echelon III has not totally fulfilled all regulation as stated by the Laws and Government Regulation. It is caused by the dominant role of the superior in appointing the officials based on his like or dislike sense.

Key words: policy of promoting, structural and functional officials, work performance

PENDAHULUAN

Pengembangan dan perencanaan sumber daya aparatur akan berkaitan dengan pelaksanaan pengangkatan serta penempatan dalam jabatan, baik jabatan struktural maupun fungsional. Kesalahan dalam tahap pengangkatan jabatan pimpinan akan

menimbulkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi tersebut, misalnya: tidak tercapainya sasaran organisasi, tidak adanya suasana kerja yang harmonis, hubungan kerja yang selalu tegang antara pemimpin dengan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, berbagai penyimpangan prosedur kerja.

Dalam rangka pengisian jabatan struktural dan fungsional, seorang pemimpin harus dapat mengembangkan potensi optimal bawahannya, serta secara tepat dan benar menilai kesiapan dan kemampuan bawahan, sehingga proses pengangkatan jabatan dan penempatan dalam jabatan struktural dan fungsional betul-betul menganut *merit sytem*, yaitu: berdasarkan kecakapan, kemampuan atau keahlian tertentu sesuai dengan tingkatan jabatannya.

Seiring dengan hal tersebut, pola karir bagi aparatur pemerintah haruslah jelas, sehingga setiap pegawainya dapat mengerti benar perjalanan karirnya dan syarat-syarat rasional yang harus diraihinya bila ingin meningkatkan diri kejabatan yang lebih tinggi.

Pengangkatan dalam jabatan struktural dan fungsional merupakan bagian dari manajemen karier PNS (PNS) sebagai kebijakan pemerintah yang bersifat menyeluruh. Fakta menunjukkan bahwa dalam proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural dan fungsional terjadi berbagai penyimpangan, serta kurang memperhatikan faktor-faktor obyektif yang telah ditentukan.

Sebagai bagian dari pemerintahan, Kementerian Pertahanan RI (Kemhan RI) khususnya Direktorat Jendral Potensi Pertahanan (Ditjen Pothan) di dalam hal ini adalah Direktorat Komponen Pendukung (Ditkomduk) salah satu instansi yang tidak terlepas dari semua peraturan dan

perundang-undangan, tetapi pada kenyataannya banyak peraturan yang menjadi landasan untuk mendayagunakan Aparatur Negara dan palaksanaanya masih belum diterapkan dan ditegakkan.

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: (a) Bagaimana implementasi kebijakan pengangkatan jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Ditkomduk Ditjen Pothan Kemhan RI? (b) Bagaimana implementasi kebijakan tersebut terhadap kinerja pegawai struktural dan fungsional khususnya pada level Kasubdit dan Analis Madya di lingkungan Ditkomduk Ditjen Pothan Kementerian Pertahanan RI?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Kebijakan

Kebijakan pemerintah merupakan wahana dari suatu pemerintah untuk secara rasional menguasai dan mengemudikan aktivitas-aktivitas sosial. Kegiatan-kegiatan dari kebijakan pemerintahan berwujud dalam kegiatan mengatur dan mengarahkan masyarakat, antara lain dengan melalui pembuatan peraturan perundang-undangan, perencanaan, aneka intervensi oleh pemerintah terhadap kehidupan sosial ekonomi masyarakat dan lain-lain kegiatan yang sifatnya fundamental.

Implementasi kebijakan adalah aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan, sebab proses implementasi kebijakan sudah

menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perumusan kebijakan. Proses implementasi suatu kebijakan dapat di analisa dari 3 (tiga) sudut pandang: (1) Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijakan (*the center*), (2). Pejabat-pejabat di lapangan (*the periphery*) yaitu melihat tindakan para pejabat dan instansi-instansi di lapangan untuk menanggulangi gangguan-gangguan yang terjadi di wilayah keranya dan (3) Kelompok sasaran (*target group*) yaitu memusatkan perhatian pada efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Model-model implementasi kebijakan pemerintah itu, antara lain:

1. Model "*The top down approach*" menurut Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn, yaitu implementasi kebijakan pemerintah yang dilaksanakan dapat sempurna,
2. Model Proses Implementasi kebijakan, menurut Van Meter dan Van Horn, yaitu perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang bersangkutan.
3. Model Kerangka Analisis Implementasi, menurut D. Mazmanian dan P.A. Sabatier, yaitu nilai penting analisis implementasi kebijakan pemerintah adalah untuk mengidentifikasi variabel-variabel itu terbagi dalam 3 (tiga) kategori yaitu: (a). mudah tidaknya masalah dikendalikan, (b) kemampuan

keputusan untuk menstrukturkan proses implementasi secara tepat dan (c) pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan termuat dalam keputusan kebijakan tersebut.

Menurut Grindle; implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Isi kebijakan meliputi: kepentingan yang dipengaruhi tipe manfaat, derajat perubahan yang diharapkan, letak pengambilan keputusan, pelaksana program dan sumber daya yang dilibatkan. Sedangkan konteks implementasi terdiri dari: (1) kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat; (2) karakteristik lembaga dan penguasa; (3) kepatuhan dan daya tanggap.

Menurut Sabatier dan Mazmanian; implementasi kebijakan merupakan fungsi dari tiga variabel yaitu; (1) karakteristik masalah; (2) struktur manajemen program yang tercermin dalam berbagai macam peraturan yang mengoperasikan kebijakan, dan (3) faktor-faktor di luar peraturan.

2. Teori Kompetensi

Pengertian sederhana yang mendasar dari kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Kemampuan atau kecakapan yang dimaksudkan dalam kompetensi itu menunjuk kepada satu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kemampuan atau kecakapan kualitatif maupun

kuantitatif. Lebih rinci McAhsan (1981:45) mengemukakan bahwa kompetensi: *"...is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors"*. Dalam hal ini kompetensi berarti juga kemampuan (ability) merupakan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan (Stephen P. Robbin, 1996 :82).

Ranupandoyo dan Husnan (1995:155) mengidentikan kemampuan dengan ketrampilan kerja yang berbentuk dari pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja (dalam Anwar, 2000:67) membedakan kemampuan dengan ketrampilan.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik dan piawai/mumpuni (Margono,2003).

Sedangkan Sugiharto dan Nugroho (2008:3) menyebutkan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diwujudkan dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Kompetensi merupakan kebulatan penguasaan, ketrampilan, dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja

3. Teori Pengangkatan dalam Pangkat dan Jabatan

a. Pengangkatan dalam Pangkat

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat-pangkat dan jenis pendidikan yang mendasari pengangkatan dalam pangkat tersebut adalah sebagaimana diatur dalam Pasal 11 ayat (4) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan PNS

Pengangkatan pertama pegawai di lingkungan kerja PNS tersebut adalah dalam status Calon PNS (CPNS), dimana untuk dapat diangkat sebagai PNS memerlukan waktu satu sampai dua tahun. Masa menunggu Calon PNS menjadi PNS tersebut disebut sebagai masa percobaan. Sebagai Calon PNS yang bersangkutan digaji sebesar 80% dari gaji pokok PNS.

b. Pengangkatan dalam Jabatan

Setelah seorang Calon PNS diangkat menjadi PNS, maka terbukalah kesempatan bagi yang bersangkutan untuk diangkat dalam jabatan tertentu. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak

seorang PNS dalam rangka susunan suatu organisasi. Jabatan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

1). Jabatan Struktural

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural, yang dimaksud dengan jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

2) Jabatan Fungsional

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional PNS didefinisikan bahwa jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.

4. Teori Kenaikan Jabatan (Promosi)

Secara umum promosi diartikan oleh Alex S. Nitisemito sebagai proses kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi.

Pengertian ini ternyata juga sesuai dengan Penjelasan Pasal 7 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 yang menyatakan bahwa perpindahan jabatan secara vertikal, adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan atau promosi. Promosi, dengan demikian dapat dihubungkan dengan pengangkatan dalam jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Perpindahan tersebut penting untuk pembinaan karier, peningkatan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi (Pasal 7 ayat 2). Namun demikian, untuk memperlancar pelaksanaan perpindahan jabatan perlu penyelarasan antara perencanaan perpindahan dengan anggaran yang tersedia (ayat 3).

Idealnya supaya dapat dikatakan memenuhi syarat-syarat untuk promosi diperlukan penilaian secara periodik, lengkap, dan obyektif. Contoh yang baik tentang penilaian yang obyektif adalah melalui hasil analisis jabatan, karena melalui alat ini dapat ditetapkan besarnya prestasi kerja dan cara untuk mencapainya. Sehingga, apabila seorang pegawai dapat melampaui prestasi kerja yang telah ditentukan, maka yang bersangkutan seharusnya dipromosikan. (Alex S. Nitisemito, Manajemen.....op cit., hlm. 134.)

5. Teori Kompensasi

Ada beberapa teori yang memberikan pengertian tentang kompensasi, di antaranya

yang dikutip oleh Wibowo (2009, 158) adalah sebagai berikut : Werther dan Davis mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Dari teori ini dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan atau diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Serta diuraikan lebih lanjut oleh Wibowo (2009, 158) bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Dalam sistem kompensasi dikenal istilah remunerasi (*remuneration*). Remunerasi adalah pembayaran yang terdiri dari gaji (*salary*), tunjangan (*benefit*), dan tambahan insentif (*perks*). Gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya, biasanya dalam bentuk tunai (*cash*). Tunjangan adalah kenikmatan yang diberikan yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan dari balas jasa dalam bentuk tunai atau *non financial*.

6. Teori Reward and Punishment

Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam

sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil.

Gibson, dkk (2000: 179) dalam Wibowo (2007:149) menyatakan tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Kekeliruan dalam menerapkan sistem kompensasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi. Dalam kenyataannya organisasi menerapkan sistem manajemen kompensasi disesuaikan dengan kondisi masing-masing.

Krietner dan Kinicki (Wibowo, 2007) membagi reward menjadi *extrinsic reward* dan *Intrinsic reward*. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan seperti pembayaran, promosi dan jaminan sosial Gibson dkk (2000) menyatakan sebagai penghargaan finansial, material atau sosial dan lingkungan. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pegawai.

7. Teori Jabatan Struktural dan Fungsional

Dalam lingkup instansi pemerintah, dikenal 2 (dua) jenis jabatan, yaitu jabatan menajerial atau jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural yang menggambarkan ruang lingkup tugas dan fungsi organisasi, ditetapkan oleh Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia setelah mendapat persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Jabatan fungsional terdiri atas jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum. Jabatan fungsional tertentu adalah jabatan yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan mempunyai ukuran pencapaian hasil kerjanya dengan angka kredit. Sedangkan jabatan fungsional umum adalah jabatan yang tidak secara khusus ditetapkan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

8. Teori Mutasi dan Rotasi Pegawai

Mutasi dan rotasi merupakan fenomena yang biasa terjadi di sebuah organisasi. Seperti diketahui, mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan pimpinan puncak organisasi kepada seseorang yaitu karyawan (manajemen dan non-manajemen) baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi.

Sementara rotasi merupakan perpindahan karyawan namun lebih pada

perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda agar para karyawan terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun. Keduanya merupakan bagian dari pengembangan sumberdaya manusia (SDM). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, mengembangkan motivasi, meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja, mutu proses pekerjaan dan produktifitas serta efisiensi organisasi. Namun bisa menjadi hal yang tidak biasa kalau kedua kegiatan itu menimbulkan harap-harap cemas di kalangan karyawan (manajemen dan non-manajemen).

Promosi adalah bentuk apresiasi kalau seseorang memiliki kinerja di atas standar organisasi dan berperilaku sangat baik yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan karir. Dengan demikian mereka yang mendapat promosi akan memperoleh tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar. Sementara demosi merupakan tindakan penalti dalam bentuk penurunan pangkat atau dengan pangkat tetap tetapi sebagian tunjangan tidak diberikan.

9. Teori Sistem Pendidikan dan Pelatihan

Dihadapkan pada perkembangan lingkungan strategis yang berlangsung secara dinamis dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, maka peran Dephan RI sebagai bagian dari komponen bangsa semakin berat apabila tidak didukung oleh kemampuan SDM yang handal dan

modern serta sarana dan prasarana yang memadai. Untuk mencapai peningkatan kualitas SDM yang mampu mengemban tugas-tugas Dephan kedepan, salah satunya melalui program pendidikan dan latihan.

SDM yang berkualitas berperan penting untuk mempertahankan sebuah negara. SDM berkualitas penting karena merupakan garda terdepan dalam menjamin kedaulatan negara. Badan Pendidikan dan Pelatihan Badiklat Kementerian Pertahanan bertugas menyiapkan SDM yang dibutuhkan sector pertahanan kita. Tidak hanya mengasah dan mendidik SDM agar mampu bela negara, tapi juga melatih mereka untuk mengikuti perkembangan teknologi IT.

Upaya penyiapan SDM yang berkualitas menyesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini. Kepala Badiklat Kemenhan Suwarno mengatakan, ini penting agar hasil SDM yang dididik sesuai dengan kualitas yang diharapkan. Penyesuaian dimaksud meliputi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berbasis IT, penerapan manajemen dan lingkungan. "Semuanya sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman,"

10. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan

adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia (Wheaton & Whetzel, 1997).

Analisis pekerjaan dilakukan oleh individu yang sungguh memahami orang-orang, pekerjaan dan keseluruhan sistem organisasi. Dalam realitanya analisis pekerjaan dilaksanakan oleh pakar *job analysis*, *Job Analyser* dari luar, supervisor, dan manager. Orang yang menganalisis pekerjaan harus terlatih dalam metode penelitian dasar selain itu juga harus ahli dalam teknik pengukuran objektif agar dapat menghasilkan analisis yang akurat.

11. Kinerja Pegawai

Menurut Rue dan Byars yang disunting Edy Suandi Hamid dan Sobirin Malian (2004,45) mengemukakan bahwa : " kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *"the degree of accomplishment"* tingkat pencapaian organisasi. Selanjutnya, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada." Sementara itu kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (1999,2) :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya

mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan- tujuan strategik organisasi". Sedangkan kinerja menurut Robbins (1996,218) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion). Selanjutnya Robbins (1998, 21) memberikan arti kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan.

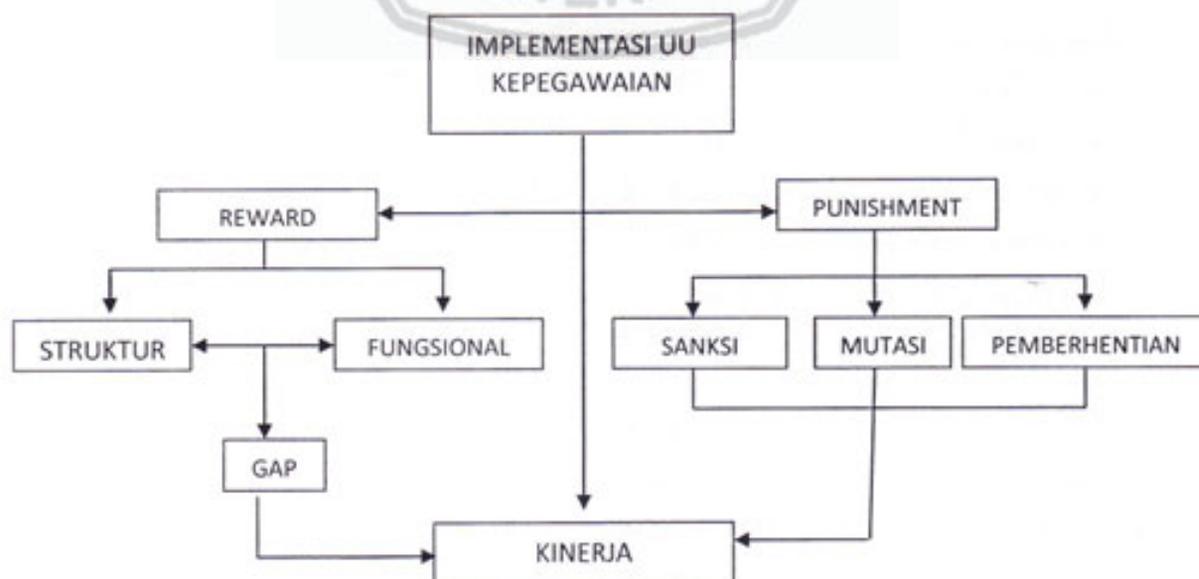
Definisi pengukuran kinerja juga telah dikemukakan oleh beberapa ahli seperti Mahmudi (2005,7), diantaranya Robertos (2002), mengatakan bahwa : "pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam

mencapai tujuan"

Dalam hal ini, Mahmudi (2005,7) menjelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*performance outcomes*) ataukah menilai perilaku personal (*personality*). Oleh karena itu pengukuran kinerja minimal mencakup tiga variabel yang harus menjadi pertimbangan yaitu, perilaku (proses), output (produk langsung suatu program) dan *outcomes* (dampak program).

Kerangka Pemikiran

Dalam kerangka pikir ini digambarkan hubungan antara indikator, variabel/faktor, dan aspek penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan menggunakan metode wawancara mendalam (*indepth interviews*). Pendekatan kualitatif dalam riset ini digunakan untuk mengelaborasi fenomena-fenomena organisatoris di Ditkomduk Ditjen Pothan Kemhan RI, sebagai konsekwensi diterapkannya sistem jabatan fungsional dan struktural. Konsepsi yang teraba adalah mengenai sistem kompensasi, motivasi dan kinerja organisasi.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi partisipasi (*participant observer*), dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan pengumpulan data/bahan dokumentasi (*tekstual dan transkrip*).

a. Observasi partisipasi (*participant observer*)

Observasi dalam penelitian ini akan dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk mengetahui dan memahami sejauhmana implementasi jabatan struktural dan fungsional di Ditkomduk Ditjen Pothan Kemhan RI.

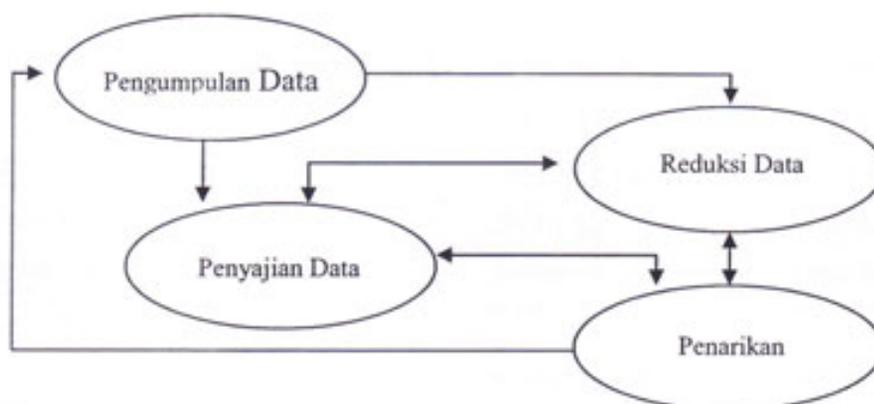
b. Wawancara (*Interview*) Berstruktur.

Dalam wawancara (*interview*) berstruktur, pertanyaan dan alternatif jawaban yang diberikan kepada *interviewee* telah ditetapkan terlebih dahulu. Keuntungan pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini telah dibakukan. Wawancara mendalam yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur yang dipandu dengan *interview guide* yang telah disiapkan peneliti sebelum wawancara dilakukan

c. Dokumentasi

Data-data yang tersedia berupa dokumen tentang peraturan perundang-undangan dan buku pedoman/petunjuk (tekstual), dan data transkrip dalam bentuk laporan, data yang ada diserver, flashdisk dan website.

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman (2007, 16-20) dalam Sugiyono (2008, 246). Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus, yaitu dengan *data reduction*, *data display* dan *conclusin drawing/verification*.



Sumber : Miles dan Huberman (2005:207)

Gambar 2. Analisis Data Model Interaktif

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tahap identifikasi dilakukan inventarisir berbagai faktor yang fungsinya untuk dijadikan bahan masukan dalam pelaksanaan analisis kegiatan. Mengingat teknik analisisnya menggunakan metode SWOT maka yang menjadi faktor identifikasinya adalah sistem kebijakan (internal) dan pelaku kebijakan (eksternal).

Dari sisi sistem kebijakan, faktor internal, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari pelaksanaannya sebagai berikut:

a. *Strengths* (kekuatan)

Kekuatan yang menunjang kebijakan pengangkatan pejabat struktural dan fungsional untuk peningkatan kinerja adalah: (1) Tersedianya aturan Perundangan dan Peraturan Pemerintah yang jelas, (2) Manajemen karier yang terprogram (3) Sistem pelaporan kerja yang hirarkis

b. *Weaknesses* (kelemahan)

Sedangkan faktor kelemahan yang disinyalir dapat mengganggu dalam usaha peningkatan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja adalah: (1) Pelaksanaan kebijakan belum sesuai dengan aturan yang ada, (2) Adanya ketidakseimbangan antara posisi TNI dan PNS, (3) Tidak adanya seleksi semacam fit dan proper test bagi calon pejabat eselon III

Adapun dari sisi pelaku dari kebijakannya, faktor eksternal, yang diidentifikasi adalah peluang dan ancaman terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut, yaitu:

c. *Opportunities* (peluang)

Peluang yang mampu mendukung pelaksanaan tersebut adalah: (1) Komunikasi antar pejabat struktural dan fungsional lancar dan kondusif, (2) Adanya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas, (3) Stabilitas motivasi pejabat struktural dan fungsional yang tinggi

d. *Threats* (ancaman)

Ancaman yang muncul dalam hal ini

adalah; (1) Sistem rotasi dan mutasi yang tidak begitu jelas prosedurnya, (2) Kesenjangan sosial karena tunjangan dan kompensasi yang sangat berbeda, (3) Tidak ada program diklat khusus bagi calon pejabat eselon III.

1. Menetapkan Kunci Keberhasilan Prioritas

Setelah menentukan identifikasi dan analisis masalah maka ditentukanlah faktor-faktor kunci keberhasilan sebagaimana tercantum pada tabel berikut.

Tabel 1. Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan

NO	FAKTOR INTERNAL	
	STRENGTHS (KEKUATAN)	WEAKNESSES (KELEMAHAN)
1.	Aturan Perundangan dan Peraturan Pemerintah yang jelas	1. Pelaksanaan kebijakan belum sesuai dengan aturan yang ada
2.	Manajemen karier yang terprogram	2. Ketidakseimbangan antara posisi TNI dan PNS
3.	Sistem pelaporan kerja yang hirarkis	3. Tidak ada seleksi semacam fit dan proper test bagi calon pejabat eselon III
	FAKTOR EKSTERNAL	
	OPPORTUNITIES (PELUANG)	THREATS (ANCAMAN)
1.	Komunikasi antar pejabat struktural dan fungsional lancar dan kondusif	1. Sistem rotasi dan mutasi yang tidak begitu jelas prosedurnya
2.	Pejabat merasa nyaman dengan posisinya	2. Kesenjangan sosial karena tunjangan dan kompensasi yang sangat berbeda
3.	Stabilitas motivasi pejabat struktural dan fungsional yang tinggi	3. Tidak ada program diklat khusus bagi calon pejabat eselon III

2. Penyusunan Strategi

Berdasarkan gambar 1 diatas maka dapat disusun formulasi strategis dengan

mengintegrasikan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi faktor kunci keberhasilan (FKK) seperti diagram berikut:

Tabel 2. Formulasi Strategi SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (KEKUATAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan perundangan yang sangat jelas 2. Manajemen karier yang terprogram 3. Pelaporan kerja yang hirarkis 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS (KELEMAHAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan kebijakan belum sesuai aturan 2. Tidak ada seleksi (fit dan proper test) 3. Tidak ada program diklat khusus bagi calon pejabat
<p style="text-align: center;">OPPORTUNIES (PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi antar pejabat struktural dan fungsional lancar dan kondusif 2. Pejabat merasa nyaman dengan posisinya 3. Motivasi pejabat struktural dan fungsional yang tinggi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <p>Optimalkan potensi pejabat yang bermotivasi tinggi dengan tugas kerja yang sesuai Tupoksinya dengan memberikan kompensasi yang maksimal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <p>Berdayakan potensi SDM yang memiliki rekam jejak baik untuk mengisi jabatan yang sudah diatur dalam perundangan</p>
<p style="text-align: center;">THREATS (ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem rotasi dan mutasi tidak jelas prosedurnya 2. Kesenjangan sosial karena tunjangan dan kompensasi yang berbeda 3. Posisi TNI dan PNS belum seimbang 	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <p>Lakukan koreksi terhadap pelaksanaan kebijakan sesuai peraturan yang telah ditetapkan secara benar</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <p>Laksanakan pembinaan karier yang tepat dengan mengacu pada peraturan yang ada</p>

Berdasarkan formulasi strategi SWOT (diagram 1) maka terdapat empat strategi utama yang perlu dikembangkan untuk mempercepat peningkatan kinerja pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Ditkomduk Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Keempat strategi tersebut adalah:

- a. Mengoptimalkan potensi pejabat yang bermotivasi tinggi dengan tugas kerja yang sesuai Tupoksinya dengan memberikan kompensasi yang maksimal.
- b. Memberdayakan potensi SDM yang memiliki rekam jejak baik untuk mengisi jabatan yang sudah diatur dalam perundangan
- c. Melakukan koreksi terhadap pelaksanaan kebijakan sesuai peraturan yang telah ditetapkan secara benar
- d. Melaksanakan pembinaan karier yang tepat dengan mengacu pada peraturan yang ada

Keempat strategi itu diharapkan bisa berperan dalam meningkatkan kinerja pejabat structural dan fungsional apabila dilaksanakan dengan baik.

Penjelasan dari analisis SWOT terhadap kinerja;

- a. *Strengths* atau kekuatan dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai ketersediaan perangkat peraturan yang dipakai dalam melaksanakan kebijakan pengangkatan pejabat struktural dan

fungsional di lingkungan Ditkomduk beserta sistem yang memudahai pelaksanaannya.

- b. *Weakness* atau kelemahan dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai realisasi atau fakta yang ditengarai tidak sesuai dengan peraturan dan atau ketiadaan sistem yang baik dalam melaksanakan kebijakan pengangkatan pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Ditkomduk.
- c. *Opportunities* atau peluang diasumsikan sebagai kondisi positif pada pejabat struktural dan fungsional sebagai pelaksana langsung dari kebijakan yang dilakukan.
- d. *Threats* atau ancaman diasumsikan sebagai kondisi negatif pada pejabat struktural dan fungsional sebagai pelaksana langsung dari ketidaksesuaian dalam melaksanakan kebijakan yang ada.

SIMPULAN

Implementasi kebijakan pengangkatan jabatan struktural dan jabatan fungsional khususnya pada level Kasubdit dan Analis Madya belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada karena selain masih kurang sinergisnya posisi anggota TNI dan PNS juga karena adanya unsur *like and dislike* dari pimpinan terhadap pejabat yang diangkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajib Rakhmanto, 2009. *Analisis Karier dan Presti Kerja PNS Dlm Pengangkatan Jabatan*, Penerbit Puskalitpeg BKN.
- Arikunto Suharsini, 2001. *Metode penelitian*, Penerbit Gramedia, Jakarta, 2002.
- Buchari Zainun, 2003. *Administrasi dan Manajemen SDM Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Dharma, Surya., 2005, *Manajemen Kinerja*, cetakan Pertama, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Effendi, Taufik, 2002. *Membangun Tata Pemerintahan yang Baik*, Puslitbang BKN, Jakarta.
- Gouzali, Saydam, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan.
- Harsono, 2006, *Administrasi Kepegawaian*, Alqaprint Jatinangor, Sumedang.
- Hasibuan Malayu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta Bumi Aksara.
- Hatid Patilima, 2007 *Metode penelitian kualitatif*, penerbit Alfabeta.
- Hersey, P., dan K.H. Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Herman, 2005. *Profesionalisme PNS: Karakteristik dan Upaya Peningkatan*, Jakarta: Puslitbang BKN.
- Hanitijo, Ronny, 1997. *Kamus Istilah Kepegawaian*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,
- Kansil, CST, 1979. *Pokok-Pokok Hukum Kepegawaian RI*, Jakarta: Pradnya
- Paramitha.
- Moekijat, 1998. *Analisis Jabatan*, Bandung, Mandar Maju.
- Nawawi, Hadari, 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompeteti*, Gadjah Mada University Perss. Yogyakarta
- Nainggolan, H, 1987. *Pembinaan PNS*. Ghalia, Jakarta .
- Poerwadarminta, W.J.S, 1986. *Kamus Besar Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta .
- Ruky Ahmad (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Hendry 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sutopo, H.B. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar teori dan terapannya dalam penelitian*. Edisi-2. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Tunas, Billy, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Esensi dan Indikator Keberhasilannya*, Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, Jakarta.
- Wursanto, IG, 1989. *Manajemen Kepegawaian Jilid 1 dan 2*, Kanisius, Yogyakarta.

Peraturan Perundang-undangan :

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999
Tentang Pokok-Pokok
Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002
Tentang Pertahanan Negara.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004
Tentang Tentara Nasional
Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 *Tentang Jabatan Fungsional PNS.*

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 *Tentang Pengangkatan PNS Dlm Jabatan Struktural.*

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 16 Tahun 2010 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan.*

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 26 Tahun 2010 *Tentang Pola Karier*

PNS Kemhan.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 01 Tahun 2011 *Tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan.*

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 23 Tahun 2011 *Tentang Pedoman Penyusunan ABK di Lingkungan Kemhan*

