

**ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KENAIKAN PANGKAT
PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**

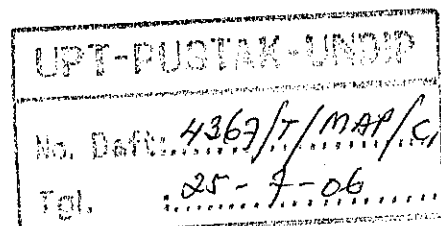


Diajukan oleh :

**TONY AGUS BUDIYANTO
D 4 E 003071**

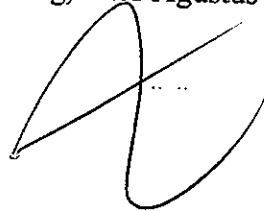
**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

i



Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 21 Agustus 2005



TONY AGUS BUDIYANTO

**ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KENAIKAN PANGKAT
PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh
TONY AGUS BUDIYANTO
D 4 E 003071

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 21 Agustus 2005

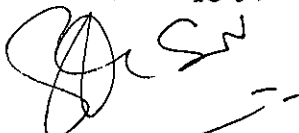
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



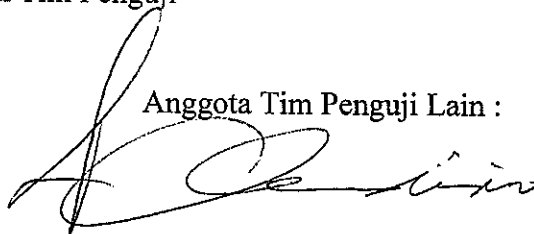
Dra. ENDANG LARASATI, M.S.

Sekretaris Penguji,




Dra. SRI SUWITRI, M.Si

Anggota Tim Penguji Lain :



1. Drs. WAHYU PUJOYONO, S.U.




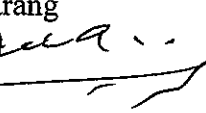
2. Dra. RETNO SUNU ASTUTI, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 21 Agustus 2005

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro
Semarang


Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

NIP. 130 227 811

Tesis ini saya persembahkan untuk :

- ❖ *AISYA*, buah hatiku yang selalu menjadikanku memiliki semangat untuk maju
- ❖ *Istri, ibu, mertua dan keluargaku*, yang tak henti berpinta doa untukku
- ❖ *DWI WIYANA*, sahabat sejatiku yang tak pernah jenuh memacuku untuk melakukan yang terbaik

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, terlimpah kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan, sehingga penulis dapat melewati tahapan akhir studi di Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik, dengan terselesaikannya penulisan tesis yang berjudul “Analisis Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah”.

Berawal dari perenungan gagasan kecil, ego dan pengalaman pribadi, muncul tulisan ini menjawab galau dan bimbang hati masa depan tentang pentingnya sebuah kinerja pengelolaan kenaikan pangkat untuk setitik harapan bagi sebagian besar Pegawai Negeri Sipil. Realita berbicara bahwa sebuah Surat Keputusan Kenaikan Pangkat bisa membawa orang pada kehidupan yang berbeda, untuk karier, kesejahteraan, pendidikan dan sebagainya.

Penulis sadar dan percaya bahwa tulisan sederhana ini tidak lepas dari bantuan moril maupun materiil dari berbagai pihak. Sehubungan hal tersebut, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus dan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Mardiyanto Gubernur Jawa Tengah dan Bapak Widadi, S.H., Kepala BKD Propinsi Jawa Tengah, yang atas perkenan dan kebijakan beliaulah, penulis berkesempatan mengikuti studi di Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. ENDANG LARASATI, MS selaku Pembimbing I dan Ibu Dra. SRI SUWITRI, M.Si , selaku Pembimbing II yang sangat memberikan kemudahan dalam membimbing, memberi arahan dan mampu menguatkan hati untuk selesainya penelitian dan penulisan tesis ini.
3. Bapak Drs. WAHYU PUJOYONO, S.U. dan Ibu Dra. RETNO SUNU ASTUTI, M.Si, selaku Anggota Tim Penguji yang teramat jelas memberikan masukan dan arahan saran konstruktif untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
4. Para Dosen Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah membuka dan memperluas cakrawala ilmiah dan teori-teori melalui kuliah-kuliahnya.

5. Segenap civitas administrasi dan staf Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro, pengelola dan staf perpustakaan yang selalu tersenyum ramah, menyapa dan melayani dengan hati.
6. Rekan-rekan MAP angkatan XI yang senantiasa mengisi hari-hari penuh perjuangan, terutama Mas Mujab, Mas Parman, Mbak Linda, Mbak Maya, Mbak Nur dan Mbak Nikmah, semoga persaudaraan kita abadi.
7. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari keterbatasan, kekurangan dan ketidaksempurnaan tulisan ini, penulis sangat menerima segala saran konstruktif dan kritik yang bersifat membangun.

Mudah-mudahan hasil kecil ini mampu memberikan inspirasi bagi pekerjaan lanjutan yang lebih besar dan mendalam.

Semoga.

Semarang, 21 Agustus 2005

Penulis

RINGKASAN

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah salah satu Badan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah tanggal 20 Juni 2001. Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah berkedudukan sebagai sistem penunjang Pemerintah Daerah di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Visi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah "*Pengelola Kepegawaian Daerah yang Amanah*". Untuk mewujudkan visi ini, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menetapkan misi yang dijabarkan dalam program-program strategis setiap tahunnya. Program-program strategis ini lebih detail lagi direalisasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan teknis, antara lain seperti kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah. Kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat sebagai bagian dari pekerjaan sektor publik, menuntut kinerja yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya karena kinerja birokrasi pemerintah saat ini ditengarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya adalah masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini. Pengelolaan kenaikan pangkat juga memerlukan kinerja yang tinggi mengingat kenaikan pangkat adalah sebuah penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi dan pengabdianya kepada negara dan penghargaan ini sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Kenaikan pangkat sangat berguna dan membantu seorang pegawai dalam berbagai hal, antara lain untuk mengembangkan karier dengan menduduki jabatan tertentu, meningkatkan kesejahteraan karena semakin tinggi pangkat seorang pegawai semakin tinggi pula gaji yang diterima, "*prestise*", persyaratan melanjutkan pendidikan tertentu dan sebagainya.

Hasil penelitian analisis kinerja pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah yang menonjol adalah ditemukannya beberapa fenomena yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan kenaikan pangkat. Fenomena-fenomena tersebut, antara lain : biaya pengelolaan kenaikan pangkat yang semakin menurun, keterlambatan pencairan anggaran, kurangnya sarana dan prasarana (terutama komputer), kurangnya ketrampilan teknis komputer bagi Sumber Daya Manusianya, dan keterlambatan penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat yang disebabkan oleh keterlambatan pengiriman usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ketidaklengkapan berkas pendukung, dan kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data. Keterlambatan penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat atau ketidaktepatan waktu penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat ini, tahun 2002 sebanyak 8,7 %, tahun 2003 sebanyak 52 % dan tahun 2004 sebanyak 54 %. Hal-hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adanya perubahan Blangko Nota Persetujuan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara hampir di setiap periode kenaikan pangkat, sehingga *master* program data komputer juga harus selalu berubah setiap periodenya. Tentu saja, semua itu mempengaruhi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat, apalagi adanya sikap pimpinan dan beberapa orang staf yang menolak perubahan

dengan argumen “ *yang begini saja sudah jalan*” dan kurangnya semangat untuk berkompetisi diantara sesama pegawai pengelola kenaikan pangkat.

Implikasi dari kondisi di atas membawa pengaruh terhadap kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, sebab secara umum hasil penelitian/temuan penelitian analisis kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan. Hal ini bisa dilihat pada pengaruh yang diberikan oleh : visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan (*Focus on Result and Creating Value*), komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (*Customer-Driven-Excellence*), Fleksibilitas, pemberdayaan Pegawai, dan kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha. Kinerja pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, yang dalam penelitian ini terukur dari efisiensinya dan efektifitasnya masih bisa lebih ditingkatkan dengan cara mengatasi semua kelemahan yang ada pada temuan penelitian seperti tersebut di atas. Kinerja tampak tidak efisien karena cenderung tidak tepat waktu, dengan bukti fisik tahun 2002 sebanyak 8,7 %, tahun 2003 sebanyak 52 % dan tahun 2004 sebanyak 54 %. Efektifitasnya cukup baik, namun masih bisa dimaksimalkan pelaksanaannya. Salah satu upaya mengatasi kelemahan yang ada dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui pendidikan dan latihan ketrampilan, dimana ini akan mengatasi *Role ambiguity* dan *Poor employee job fit*. *Role ambiguity* adalah sebuah kondisi ketidaktahuan PNS mengenai apa yang menjadi harapan pimpinan dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut yang disebabkan karena PNS tidak memiliki ketrampilan yang cukup dan *Poor employee job fit* adalah sebuah kondisi ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan sehingga mereka tidak dapat melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya. Hal lain yang perlu diatasi adalah penyediaan sarana prasarana yang memadai, antara lain dengan penambahan unit komputer dan printernya serta pembuatan master program data yang lebih valid dan berkualitas untuk mengatasi *Poor technology job fit*, dimana kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peralatan maupun teknologi yang mereka pergunakan, akibatnya bila peralatan dan teknologi terlalu minim, maka kinerja cenderung lamban dan terkadang dijumpai banyak kesalahan. *Inappropriate supervisory control system*, tidak adanya sistem evaluasi dalam pengelolaan kenaikan pangkat perlu ditangani dengan melakukan evaluasi. Para pegawai perlu diberikan kepercayaan lebih dengan melibatkan secara menyeluruh dalam penyusunan perencanaan strategik untuk mengatasi *Lack of perceived control*, permasalahan yang muncul diakibatkan ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul disebabkan wewenang yang tidak mereka miliki sehingga mereka juga tidak terlatih untuk mengatasi permasalahan yang muncul dengan lebih baik. Peningkatan dukungan pegawai untuk lebih bekerja sama dengan pimpinan perlu dilakukan dalam pengelolaan kenaikan pangkat untuk mengatasi *Lack of team work*, yaitu sebuah kondisi tidak adanya kerjasama antara pegawai dan pimpinan yang berakibat buruk terhadap kinerja yang dihasilkan.

ABSTRAK

Kata Kunci : Kinerja, Pengelolaan, Kenaikan Pangkat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melakukan pengelolaan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten / Kota se-Jawa Tengah, sehingga diperoleh gambaran tentang deskripsi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dan solusi apa yang harus dilakukan apabila diketahui terdapat indikasi penurunan kinerja dalam pengelolaan kenaikan pangkat.

Metodologi Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan teknik pendekatan secara kualitatif dan teknik analisis interpretasi. Pengujian tidak menggunakan sampel besar dan tidak dianalisa dengan angka secara statistik. Oleh karena itu melalui penelitian ini peneliti ingin memberikan gambaran keadaan yang aktual dengan jalan mengumpulkan data berupa kata-kata, menyusun, menganalisis dan menginterpretasikannya.

Hasil penelitian menemukan beberapa fakta, antara lain : biaya pengelolaan yang semakin menurun, keterlambatan pencairan anggaran, kurangnya sarana dan prasarana (terutama komputer), kurangnya ketrampilan teknis komputer bagi Sumber Daya Manusianya, dan ketidaktepatan waktu penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat pada tahun 2002 sebanyak 8,7 %, tahun 2003 sebanyak 52 % dan tahun 2004 sebanyak 54 %.

Implikasi dari hasil penelitian diatas berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan kenaikan pangkat, secara umum kinerja pengelolaan kenaikan pangkat dianggap tidak menurun. Ada beberapa perubahan yang harus dilakukan namun terbentur sikap pimpinan dan beberapa orang staf yang menolak perubahan dengan argumen “ *yang begini saja sudah jalan*” dan kurangnya semangat untuk berkompetisi diantara sesama pegawai pengelola kenaikan pangkat.

ABSTRACT

Keywords : Performance, Management, Promotion

This study had a purpose to know Regional Employment Agency of Central Java Province's performance, during conducted promotion management for Regional Civil Servant Government Employee, within entire of Central Java Province and Region/ City Government in all Central Java Province sphere, thus obtained a figure of description of promotion management performance on the Regional Employment Agency of Central Java Province, and what should to do if it known there were performance decrease existed during promotion management.

The research method of this study used analytical description method, with quantitatively approach technique and interpretation analysis technique. Test didn't use large sample, and didn't take analyze statistically numeric. Nevertheless, through this research, we (researcher) want to provide an illustration of virtual condition by gathering data which consisted from words, to arrange, to analysis, and to interpret.

Result of this research found several facts, those are: management fund which more decrease, slowing in liquefy the budget, lack of medium and tools (especially computer), less of computer technical for its human resource development, and issuing Decision Letter about promotion was not in-time where by annual 2002 as much 8.7%, and at annual 2003 as much 52%, whilst at annual 2004 was 54%.

The implication of those results above influence toward promotion management's performance, because generally, the promotion management performance was consider as decrease. There a few changing which should be taken, but it conflict with leader and a few staff manner which reject the changing with argument "... *it's flow fluently with this given way*" and also there was less spirit to compete between they whom take a task as promotion management officers.

DAFTAR ISI

		Halaman
HALAMAN JUDUL		i
HALAMAN PERNYATAAN		ii
HALAMAN PENGESAHAN		iii
HALAMAN PERSEMBAHAN		iv
KATA PENGANTAR		v
RINGKASAN		vii
ABSTRAK		ix
ABSTRACT		x
DAFTAR ISI		xi
DAFTAR TABEL		xiii
DAFTAR GAMBAR		xiv
DAFTAR LAMPIRAN		xv
BAB I	: PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	18
	C. Tujuan Penelitian	19
	D. Kegunaan Penelitian	20
BAB II	: TINJAUAN PUSTAKA	21
	A. Landasan Teori	21
	1. Pengertian Kinerja	23
	2. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisais</i>)	24
	3. Karakteristik dan Indikator Evaluasi Organisasi Berbasis Kinerja/Berkinerja Tinggi	24
	B. Pengertian-Pengertian Kenaikan Pangkat	28
BAB III	: METODE PENELITIAN	33
	A. Perspektif Pendekatan Penelitian	33
	B. Fokus Penelitian	34
	C. Lokasi Penelitian	35
	D. Fenomena yang Diamati	35
	E. Jenis dan Sumber Data	38
	F. Instrumen Penelitian	38
	G. Pemilihan Informan	39
	H. Pengumpulan Data	41
	I. Teknik Analisis Data	42
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	43
	A. Deskripsi Wilayah Penelitian	43
	1. Gambaran Umum Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah	43

2. Gambaran Wilayah Kewenangan Pengelolaan Kenaikan Pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah	50
B. Hasil Penelitian	54
1. Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat	54
2. Visi dan Misi	69
3. Penetapan Hasil yang akan Dicapai dan Berfokus pada pencapaian Keberhasilan (Focus on Result and Creating Value)	71
4. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer-Driven-Excellen).....	72
5. Fleksibilitas	73
6. Pemberdayaan Pegawai	74
7. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha	75
C. Analisis Hasil Penelitian	76
1. Analisis Kinerja pengelolan kenaikan pangkat	76
2. Analisis Visi dan Misi	80
3. Analisis Penetapan Hasil yang akan Dicapai dan Ber- focus pada pencapaian Keberhasilan (Focus on Result and Creating Value)	82
4. Analisis Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer- Driven-Excellen)	85
5. Analisis Fleksibilitas	87
6. Analisis Pemberdayaan Pegawai	89
7. Analisis Kompetisi Peningkatan Kinerja/ Pemupukan Semangat Berusaha.....	91
D. Diskusi	93
1. Temuan Penelitian/Hasil Penelitian dan Teori yang Melandasi	93
2. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat	101
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	107
 DAFTAR PUSTAKA	xvi
PEDOMAN WAWANCARA	xviii
LAMPIRAN.....	xxiii

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Jumlah PNS yang Naik Pangkat Tahun 2002 sampai dengan 2004.....	5
2. Jumlah PNS yang Naik Pangkat dan Anggaran/Biaya Pengelolaan Kenaikan Pangkat	6
3. Indikator Kinerja Organisasi dan Karakteristik Organisasi Berkinerja Tinggi	27
4. Nama dan Susunan Pangkat dan Golongan Ruang	29
5. Gambaran Personil Pengelola Kenaikan Pangkat pada Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan	47
6. Jumlah PNS yang Naik Pangkat dan Anggaran/Biaya Pengelolaan Kenaikan Pangkat	50
7. Petugas Pengelola Kenaikan Pangkat dan Instansi yang Dikelola	59
8. Visi dan Misi BKD (Pengelolaan Kenaikan Pangkat)	70
9. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan (Focus on Result and Creating Value)	71
10. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer-Driven-Excellence)	72
11. Fleksibilitas Kenaikan Pangkat	73
12. Pemberdayaan Pegawai	74
13. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha	75

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Prosedur Pengelolaan Kenaikan Pangkat.....	10
2. Bagan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah...	45
3. Keterkaitan Pola Hubungan Antar Stakeholder/Pihak Terkait Dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat	64

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Tabel Hasil Wawancara.....	xxiii

B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah tanggal 20 Juni 2001. Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah berkedudukan sebagai sistem penunjang Pemerintah Daerah di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Visi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai pengelola manajemen kepegawaian yang amanah, sedangkan misinya adalah :

- a. Melaksanakan perencanaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis kebutuhan.
- b. Mengembangkan moralitas dan kemampuan profesional Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- c. Memantapkan netralitas Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- d. Mewujudkan desentralisasi manajemen kepegawaian.
- e. Mewujudkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil untuk memantapkan profesionalitas dan moralitas Pegawai Negeri Sipil.

Tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen

Pegawai Negeri Sipil Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- b. Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- c. Penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- d. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian;
- e. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- f. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- g. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional;
- h. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- i. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- j. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- k. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah;
- l. Pengelolaan urusan rumah tangga Badan Kepegawaian Daerah.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ditetapkan lima program strategis meliputi :

1. Perencanaan Pegawai berdasarkan analisis kebutuhan.
2. Penataan dan pengembangan pegawai.
3. Peningkatan kualitas manajemen kepegawaian.
4. Pengembangan sistem informasi kepegawaian.
5. Peningkatan kesejahteraan dan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Salah satu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan program strategis tersebut diatas antara lain dengan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pengelolaan kenaikan pangkat sebagai bagian dari pekerjaan sektor publik, menuntut kinerja yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya karena kinerja birokrasi pemerintah saat ini ditengarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya adalah masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini (LAN, 2004:3).

Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat bukanlah hal yang mudah, karena sudah menjadi rahasia umum bahwa banyak sekali kekecewaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah selama ini. Program pendayagunaan aparatur negara tidak berhasil menyuguhkan tampilan birokrasi yang efisien dan bersemangat melayani masyarakat (Wibawa dan Purbokusumo, 1998). Menurut Tedjosuminto (1999), kesulitan dan hambatan yang sering dikeluhkan dalam menerima pelayanan dari aparat pada umumnya meliputi :

1. Prosedur dan tata cara pelayanan yang kurang/tidak jelas.
2. Persyaratan yang memberatkan atau sering berubah-ubah.
3. Pelayanan tidak tepat waktu dan waktu pelayanan/penyelesaian terlalu lama.
4. Mekanisme pelayanan yang sering berbelit-belit, terlalu birokratis dan biaya pelayanan yang tidak pasti.

Dalam kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah tampak fenomena-fenomena yang menunjukkan kesulitan dan hambatan yang sering dikeluhkan dalam menerima pelayanan dari aparat seperti tersebut di atas, yang berhubungan dengan kinerja atau indikasi ketidakpuasan terhadap kualitas pengelolaan kenaikan pangkat. Fenomena-fenomena tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Waktu pengelolaan cenderung semakin tidak tepat waktu.

Pengelolaan kenaikan pangkat setiap tahun dibagi dua periode yaitu 1 April dan 1 Oktober. Pengelolaan kenaikan pangkat bisa tepat waktu, bisa tidak tepat waktu. *Tepat waktu* artinya pengelolaannya tepat di setiap periode usulannya, misalnya apabila seorang Pegawai Negeri Sipil diusulkan kenaikan pangkatnya periode 1 April, maka pegawai tersebut seharusnya menerima Surat Keputusan kenaikan pangkatnya sebelum tanggal 1 April tahun yang bersangkutan. *Tidak tepat waktu* artinya pengelolaan kenaikan pangkat diselesaikan melebihi periode usulannya, sehingga Surat Keputusan kenaikan pangkat itu sendiri diterima oleh pegawai yang bersangkutan setelah tanggal periode kenaikan pangkatnya. Hal ini berakibat keterlambatan penerimaan gaji

pada pangkat dan golongan ruang yang baru, sehingga secara finansial merugikan pegawai yang bersangkutan.

Kenyataan yang ada, bahwa tahun 2002 sampai 2004 dalam pengelolaan kenaikan pangkat cenderung semakin tidak tepat waktu. Hal ini bisa dilihat dalam tabel I.1 sebagai berikut :

Tabel I.1
Jumlah PNS yang Naik Pangkat
Tahun 2002 sampai dengan 2004

NO	TAHUN	JUMLAH USUL	TEPAT WAKTU	TIDAK TEPAT WAKTU	PERSENTASE TIDAK TEPAT WAKTU
1	2002	4.641	4.601	40	8,7 %
2	2003	14.672	6.976	7.696	52 %
3	2004	21.446	9.879	11.567	54 %

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2004

- Adanya penurunan alokasi biaya/anggaran operasional pengelolaan kenaikan pangkat yang cenderung semakin kecil dan tidak seimbang dengan beban tugas yang semakin besar.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah setiap tahun membutuhkan anggaran untuk kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat.

Pembiayaan tersebut untuk operasional kegiatan sebagai berikut :

- ❖ Penelitian berkas usul kenaikan pangkat
- ❖ Penetapan Nota Persetujuan kenaikan pangkat
- ❖ Penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat
- ❖ Penataan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat dan arsip Nota Persetujuan kenaikan pangkat

- ❖ Perjalanan Dinas Mengirim atau mengambil usul kenaikan pangkat dan konsultasi masalah kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat.

Kenyataan yang ada, alokasi biaya/anggaran operasional pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung semakin kecil dan tidak seimbang dengan beban tugas yang semakin besar. Hal ini bisa dilihat dalam tabel I.2. sebagai berikut :

Tabel I.2
Jumlah PNS yang Naik Pangkat dan
Anggaran/Biaya Pengelolaan Kenaikan Pangkat

NO	TAHUN	JUMLAH KENAIKAN PANGKAT	ANGGARAN	BIAYA RATA-RATA PER SK
1	2002	4.641	Rp. 226.500.000,-	Rp. 48.805,-
2	2003	14.672	Rp. 226.500.000,-	Rp. 15.438,-
3	2004	21.446	Rp. 217.000.000,-	Rp. 10.118,-
4	2005	20.897	Rp. 151.000.000,-	Rp. 6.895,-

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2005

Tabel I.2 di atas menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil Daerah yang naik pangkat semakin meningkat jumlahnya, namun dukungan anggaran tidak menyesuaikan, bahkan cenderung menurun. Hal ini tentu saja tidak rasional karena logikanya semakin meningkat beban yang harus diselesaikan, semakin besar pula anggaran yang seharusnya ada. Kondisi demikian menjadikan tanda tanda tanya besar, apabila anggaran dari pemerintah sedikit (tidak mencukupi) dan beban pekerjaan tetap harus diselesaikan, darimana para pegawai mendanai pengelolaan kenaikan pangkat ?

3. Masih ditemuinya banyak kesalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat.

Adanya banyak kesalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat menyebabkan banyak permintaan ralat/pembetulan Surat Keputusan kenaikan pangkat setiap periodenya, baik dari instansi yang mengusulkan maupun langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Kesalahan pengelolaan kenaikan pangkat ini seperti adanya kesalahan pengetikan nama, Nomor Induk Pegawai (NIP), golongan/ruang, masa kerja, lokasi kerja, gaji pokok, jabatan, periode kenaikan pangkat dan sebagainya.

Salah satu bukti masalah tentang kesalahan pengelolaan kenaikan pangkat adalah kasus yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil Daerah bernama SURATI, S.H., MM, NIP. 130 571 589, staf Dinas P dan K Propinsi Jawa Tengah. Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan diusulkan kenaikan pangkatnya dari Penata Muda Tingkat I (III/b) menjadi Penata (III/c) periode 1 Oktober 2001. Kepala Kantor Regional I BKN Yogyakarta menerbitkan nota persetujuan kenaikan pangkat nomor : BB 6400001498 tanggal 28 September 2001, menyetujui kenaikan pangkat tidak Penata (III/c) tetapi Penata Tingkat I (III/d). Selanjutnya, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah kemudian menerbitkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat atas nama pegawai yang bersangkutan nomor : 823.3/00370/2001 tanggal 12 Oktober 2001 dalam pangkat Penata Tingkat I (Golongan/Ruang III/d). Kesalahan ini baru disadari kemudian, bahwa terjadi *loncatan* pangkat dari III/b menjadi III/d. Ironisnya, kesalahan ini meskipun sudah diadakan perbaikan, tidak bisa diterima begitu saja oleh Pegawai

Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan, bahkan harus diselesaikan sampai ke meja hijau.

4. Image kenaikan pangkat sebagai “hak” bukan “penghargaan”

Sebagian Pegawai Negeri Sipil Daerah di jajaran Pemerintah Daerah di Jawa Tengah masih menganggap bahwa kenaikan pangkat sebagai suatu rutinitas administrasi yang menjadi “hak” Pegawai Negeri Sipil, sehingga ada *image* bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil pasti akan memperoleh kenaikan pangkat sebagai haknya tanpa pernah peduli dengan tugas kewajibannya sudah dijalankan dengan benar atau tidak. Mereka menganggap kenaikan pangkat bukanlah hal yang penting yang memerlukan perhatian khusus, karena anggapannya selama pegawai sudah memenuhi masa kerja yang ditentukan, maka otomatis seorang Pegawai Negeri Sipil bisa naik pangkat. Keadaan ini menumbuhkan semacam kesimpulan bahwa menjadi hak mereka juga untuk melakukan *tuntutan* atau *complain* apabila merasa tidak mendapatkan pelayanan kenaikan pangkat dengan baik (seperti yang diharapkan).

Image kenaikan pangkat sebagai “hak” bukan “penghargaan”, adalah sesuatu yang mendasar yang perlu dibenahi, sebab kenaikan pangkat sangat banyak relevansinya dengan berbagai kegiatan dan kepentingan seorang Pegawai Negeri Sipil, baik statusnya sebagai seorang aparat juga sebagai bagian dari masyarakat atau publik. Sebuah Surat Keputusan Kenaikan Pangkat, bagi sebagian Pegawai Negeri Sipil mungkin tidak ada pengaruhnya, tetapi bagi sebagian lainnya membawa arti yang sangat penting,

seperti peningkatan gaji/penghasilan, peningkatan jabatan, peningkatan "status" atau "gengsi", dan lain-lain sehingga untuk mendapatkan sebuah Surat Keputusan Kenaikan Pangkat kadang-kadang ada beberapa Pegawai Negeri Sipil melakukan atau menganggap sah cara apapun agar bisa memperoleh Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang diinginkan, seperti membayar sejumlah uang (suap) dan sebagainya.

Salah satu contoh perjuangan menuntut kenaikan pangkat, seolah-olah kenaikan pangkat adalah hak adalah kasus R. SINGGIH, NIP. 130 112 099, pensiunan Guru SD Puri II Pati, mantan Guru Trikora selama 12 tahun di Biak Irian Jaya. Berdasarkan surat keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 24488E/I03d/Cc.87 tanggal 22 September 1987 yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan hak pensiun dalam Golongan/Ruang III/a terhitung mulai bulan Oktober 1987. Namun, yang bersangkutan menuntut kenaikan pangkat menjadi Penata Muda Tingkat I (Golongan/Ruang III/b) terhitung mulai tanggal 1 Oktober 1988. Berdasarkan pasal 2 Peraturan Pemerintah nomor 3 Tahun 1980, juga pasal 1 angka 2 Peraturan Pemerintah nomor 99 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 : "Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap Negara", sedangkan Sdr. R. SINGGIH adalah berstatus pensiunan. Hal ini ternyata tidak bisa membuka mata hati Pegawai Negeri Sipil tersebut, sampai kemudian yang bersangkutan melakukan berbagai cara, antara lain menulis di

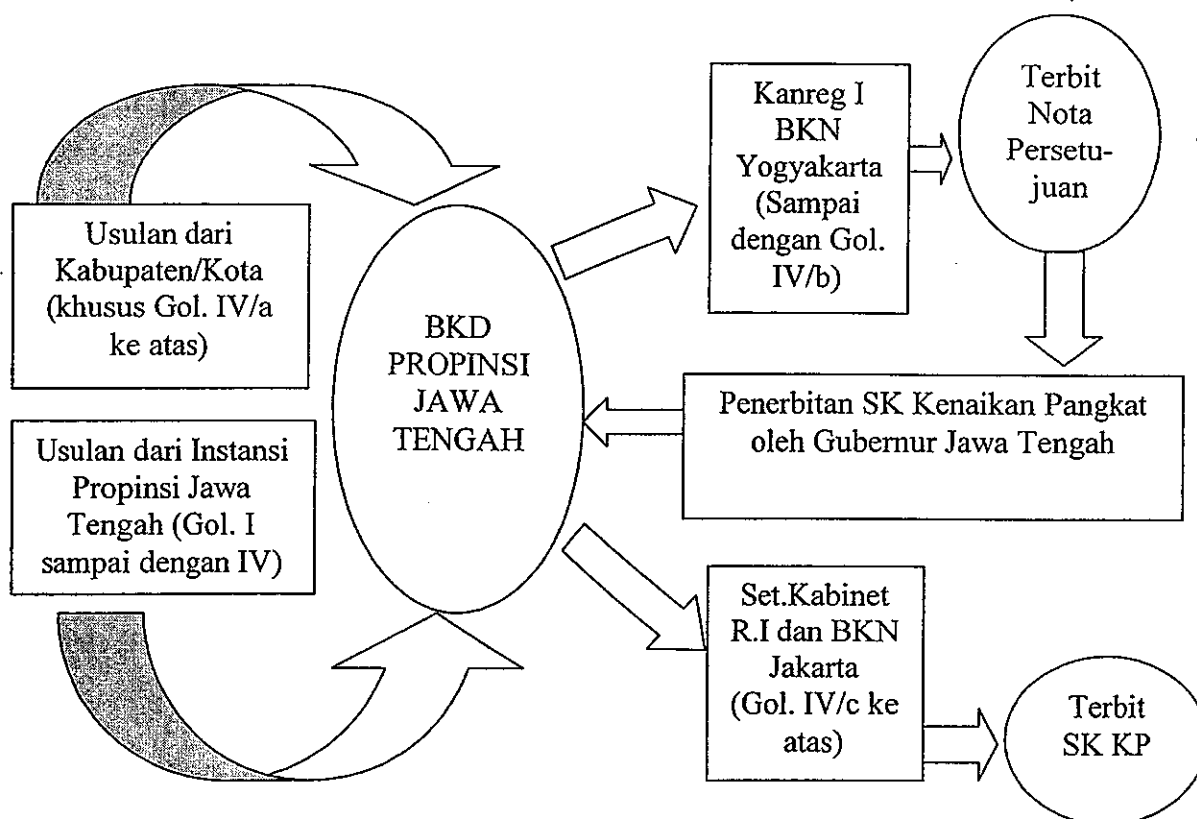
Surat Pembaca dengan judul “Surat Terbuka untuk Bapak Mardiyanto”
(Suara Merdeka, 31 Oktober 2004).

5. Adanya anggapan aturan/prosedur kenaikan pangkat saat ini terlalu rumit.

Prosedur kenaikan pangkat dapat digambarkan secara jelas sebagai berikut :

Gambar : 01

Prosedur Pengelolaan Kenaikan Pangkat



Salah satu hal yang menunjukkan anggapan aturan kenaikan pangkat yang rumit adalah berita di harian Suara Merdeka tanggal 7 April 2004 (halaman 24) yang menyatakan adanya 645 PNS di Pemerintah Kabupaten

Tegal yang kecewa batal naik pangkat karena terbentur aturan rumit. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tegal mengatakan :

“Sebenarnya Pemerintah Kabupaten Tegal telah mengusulkan kenaikan pangkat 1.192 PNS, namun karena terbentur aturan yang rumit, baru sebagian yang dapat disetujui. Proses usulan kenaikan pangkat PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS. Dalam PP itu ada tiga tahapan. Pertama kenaikan pangkat nonfungsional golongan/ruang III/d ke bawah melalui Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) I Yogyakarta. Kedua usulan kenaikan pangkat golongan/ruang IV/a ke atas melalui BKD Propinsi Jawa Tengah. Ketiga, usulan usulan kenaikan pangkat fungsional dikirimkan menyesuaikan dengan jadwal penilaian angka kredit (PAK), baik melalui BKD Propinsi Jateng untuk golongan/ruang IV/a ke atas maupun ke Kantor Regional I BKN Yogyakarta untuk golongan/ruang III/d ke bawah. Mengingat harus melewati proses seperti itu, maka penyelesaian usulan kenaikan pangkat belum dapat terealisasi secara tepat waktu”.

Secara umum, berbagai penyebab belum optimalnya kinerja organisasi pemerintah, terjadi di berbagai organisasi pemerintah itu sendiri dan kondisi ini akan terus berlangsung bila hal tersebut tidak disadari dan segera diperbaiki.

Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain :

Role ambiguity, terjadi karena ketidaktahuan PNS mengenai apa yang menjadi harapan pimpinan dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut. Hal ini disebabkan karena PNS tidak memiliki ketrampilan yang cukup.

Poor employee job fit, dalam suatu organisasi pemerintah seringkali dijumpai ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Akibatnya, mereka tidak dapat melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Poor technology job fit, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peralatan maupun teknologi yang mereka pergunakan, akibatnya bila peralatan dan teknologi

terlalu minim, maka kinerja cenderung lamban dan terkadang dijumpai banyak kesalahan.

Inappropriate supervisory control system, tidak adanya system evaluasi dan penghargaan dalam instansi pemerintah. Kecenderungan organisasi melihat kinerja pegawai melalui hasil kerja mereka, dimana "*output control system*" seringkali tidak sesuai dengan tujuan dari pelayanan melainkan didasarkan pada tujuan lain dari organisasi.

Lack of perceived control, permasalahan ini muncul diakibatkan ketidakmampuan pegawai dalam penyelesaian permasalahan yang muncul disebabkan wewenang yang tidak mereka miliki sehingga mereka juga tidak terlatih untuk mengatasi permasalahan yang muncul dengan lebih baik.

Lack of team work, tidak adanya kerjasamanya antara pegawai dan pimpinan organisasi yang berakibat buruk terhadap kinerja yang dihasilkan. Permasalahan juga bisa diakibatkan kurang adanya dukungan pegawai (Anwar Supriadi:2004).

Adapun ciri-ciri organisasi yang berbasis kinerja/berkinerja tinggi dalam pandangan Mark G. Popovich (1998) dalam LAN (2004 : 12) adalah :

- a. Mempunyai misi yang jelas.
- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.
- c. Memberdayakan para pegawainya.
- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
- h. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi).

Kegiatan pengelolaan administrasi kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil, sebelum berlakunya otonomi daerah dikelola oleh Biro Kepegawaian Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat I Jawa Tengah (belum Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah). Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 3 Tahun 1980, saat itu kenaikan pangkat yang dikelola adalah kenaikan pangkat bagi :

1. Pegawai Negeri Sipil Daerah (pengelolaan kenaikan pangkat sampai dengan penerbitan Surat Keputusan menjadi kewenangan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah/Gubernur Jawa Tengah).
2. Pegawai Negeri Sipil Pusat Departemen Dalam Negeri se-Jawa Tengah (pengelolaan kenaikan pangkat bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah hanya sampai dengan mendapatkan nota persetujuan kenaikan pangkat, sedangkan kewenangan penerbitan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat berada pada Pemerintah Pusat/Menteri Dalam Negeri).

Pengelolaan dilakukan dengan model "*crash programme*", maksudnya dikerjakan secara serentak dalam waktu tertentu (tujuh sampai sepuluh hari) di suatu tempat yang disepakati dan dilakukan kurang lebih 3 (tiga) sampai 4 (empat)

bulan sebelum periode kenaikan pangkat tertentu. Pelaksanaan ini dengan membentuk panitia kecil yang terdiri dari para pegawai dari instansi terkait, meliputi :

1. Biro Kepegawaian Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat I Jawa Tengah
2. Badan Administrasi Kepegawaian Negara Jakarta
3. Biro Kepegawaian Departemen Dalam Negeri
4. Kantor Wilayah I Badan Administrasi Kepegawaian Negara Yogyakarta
5. Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat II se-Jawa Tengah
6. Dinas/Instansi terkait lainnya

Saat pelaksanaan "*crash programme*", pekerjaan utama dari panitia kecil adalah menyelesaikan nota persetujuan kenaikan pangkat yang jumlahnya rata-rata berkisar antara 5.000 sampai dengan 10.000. Selanjutnya selama kurang lebih satu bulan berikutnya, usul kenaikan pangkat yang sudah mendapatkan nota persetujuan dibuatkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkatnya.

Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah, kewenangan pembuatan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat berada pada :

- a. Golongan I/b – II/d : Kepala Kantor Wilayah I BAKN Yogyakarta
- b. Golongan III/a- IV/a : Gubernur Jawa Tengah
- c. Golongan IV/b ke atas : Presiden Republik Indonesia

Bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat, kewenangan pembuatan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat ada pada :

- a. Golongan I/b – II/d : Kepala Kantor Wilayah I BAKN Yogyakarta
- b. Golongan III/a- IV/a : Menteri Dalam Negeri

c. Golongan IV/b ke atas : Presiden Republik Indonesia

Pada saat *crash programme*, instansi yang mengusulkan kenaikan pangkat akan melakukan monitoring dengan datang ke tempat pelaksanaan. Monitoring maksudnya melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan, dengan tujuan agar apabila terjadi kekurangan berkas atau ada masalah lainnya akan segera diketahui dan diselesaikan saat itu juga. Hal ini menguntungkan pegawai yang diusulkan kenaikan pangkatnya, karena kemungkinan keterlambatan penerbitan Surat Keputusan Kenaikan Pangkatnya sangat kecil. Kinerja pelaksana tampak cukup profesional, karena dengan adanya waktu yang dibatasi dalam menyelesaikan kenaikan pangkat dengan cara *crash programme*, memaksa semua tim yang terlibat, bekerja maksimal dari pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 03.00 WIB, dengan maksud agar beban tugas yang harus diselesaikan akan benar-benar bisa terselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan. Faktanya pengelolaan kenaikan pangkat saat itu secara umum dapat dikatakan lancar, tidak banyak komplain dan tidak banyak kesalahan/permintaan ralat.

Sejak berlakunya otonomi daerah, pengelolaan kenaikan pangkat dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah nomor 12 Tahun 2002, kenaikan pangkat yang dilayani oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di :

1. Jajaran Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, meliputi Badan, Dinas, Kantor dan instansi tingkat Propinsi (untuk semua Pangkat dan Golongan/Ruang)

2. Jajaran Pemerintah Kabupaten / Kota se-Jawa Tengah (untuk Pangkat menjadi Pembina Golongan/Ruang IV/a sampai dengan Pangkat Pembina Utama, Golongan/Ruang IV/e).

Awal pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000, periode kenaikan pangkat yang sebelumnya setahun dua kali (April dan Oktober) diubah menjadi setahun empat kali (Januari, April, Juli dan Oktober). Kewenangan pengelolaan kenaikan pangkat saat itu, bahwa semua nota persetujuan kenaikan pangkat diterbitkan oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dan kewenangan penerbitan surat keputusan kenaikan pangkatnya berada pada Gubernur untuk Pegawai Negeri Sipil daerah di jajaran Pemerintah Propinsi dan untuk Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan Kabupaten/Kota menjadi kewenangan Bupati/Walikota.

Setelah Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 ini disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, periode kenaikan pangkat dikembalikan menjadi dua kali setahun (April dan Oktober), dan pengelolaannya tidak dilakukan secara "*Crash Programme*". Pengelolaan dilakukan secara manual dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Pengambilan Disket Data dan Blangko Nota Persetujuan (Blangko E-1) di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah oleh instansi yang akan mengusulkan kenaikan pangkat.
- b. Pengembalian Disket Data dan Blangko Nota Persetujuan (Blangko E-1) ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah oleh instansi yang akan mengusulkan kenaikan pangkat.

- c. Penelitian berkas Usul kenaikan pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- d. Penetapan Nota Persetujuan kenaikan pangkat oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara/Badan Kepegawaian Negara.
- e. Penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah (sampai Golongan/Ruang IV/b), sedangkan Golongan/Ruang IV/c ke atas Surat keputusan Kenaikan Pangkat ditetapkan oleh Presiden Republik Indonesia.
- f. Penyerahan Surat Keputusan kenaikan pangkat.
- g. Penataan arsip Nota Persetujuan dan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat.

Adapun kewenangan pengelolaannya meliputi :

1. Kenaikan Pangkat menjadi Juru Muda Tingkat I (Golongan/Ruang I/b) sampai dengan pangkat Pembina Tingkat I (Golongan/Ruang IV/b), penerbitan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat menjadi kewenangan Gubernur Jawa Tengah.
2. Kenaikan Pangkat menjadi Pembina Utama Muda (Golongan/Ruang IV/c) sampai dengan pangkat Pembina Utama (Golongan/Ruang IV/e), penerbitan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat menjadi kewenangan Presiden Republik Indonesia.

Berkaitan dengan upaya menjawab fenomena-fenomena yang ada, perlu diadakan penelitian untuk mengetahui kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melakukan pengelolaan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis mengambil judul tesis : ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KENAIKAN PANGKAT

PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah-masalah yang dapat diidentifikasi adalah :

1. Waktu Pengelolaan cenderung semakin tidak tepat waktu. Hal ini menimbulkan masalah yang merugikan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan karena berakibat keterlambatan penerimaan gaji pada pangkat dan Golongan/Ruang yang baru dan juga menghambat penggunaan pangkat dan Golongan/Ruang yang baru untuk kepentingan-kepentingan yang mendesak, seperti promosi jabatan dan sebagainya.
2. Anggaran pengelolaan kenaikan pangkat semakin tidak seimbang dengan beban kerja yang harus diselesaikan. Hal ini menimbulkan masalah dalam pengelolaan kenaikan pangkat itu sendiri, karena anggaran sangat diperlukan untuk operasional pengelolaan kenaikan pangkat.
3. Masih adanya kesalahan dalam penerbitan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat. Sebagaimana keterlambatan waktu pengelolaan kenaikan pangkat, hal ini juga menimbulkan masalah yang merugikan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan karena berakibat keterlambatan penerimaan gaji pada pangkat dan Golongan/Ruang yang baru dan juga menghambat penggunaan pangkat dan Golongan/Ruang yang baru untuk kepentingan-kepentingan yang mendesak, seperti promosi jabatan dan sebagainya. Hal ini bisa terjadi karena kesalahan

pada Surat Keputusan kenaikan pangkat harus dibenarkan terlebih dahulu dan itu akan memakan waktu.

4. Masih adanya kesalahan persepsi, yang menganggap kenaikan pangkat sebagai “hak” bukan “penghargaan”. Hal ini terkadang menimbulkan masalah berupa adanya tuntutan atau *complain* yang berlebihan atau tidak pada tempatnya.
5. Adanya anggapan prosedur/mechanisme kenaikan pangkat yang berbelit-belit. Hal ini menimbulkan masalah berupa kejenuhan Pegawai Negeri Sipil yang mau diusulkan kenaikan pangkatnya. Masalah lain yang bisa terjadi adalah pikiran negatif tentang kesengajaan pelaksana mengulur waktu atau sengaja mempersulit Pegawai Negeri Sipil Daerah yang naik pangkat.

Setelah memahami identifikasi masalah-masalah yang ada seperti tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

Apakah visi dan misi organisasi, penetapan hasil, komunikasi, fleksibilitas, pemberdayaan pegawai serta kompetisi mempunyai pengaruh terhadap rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam hal tingkat pengelolaan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten / Kota se-Jawa Tengah, sehingga diperoleh gambaran tentang :

1. Deskripsi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Solusi apa yang harus dilakukan untuk mengatasi indikasi penurunan kinerja dalam pengelolaan kenaikan pangkat ?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Dapat memberikan masukan tentang upaya peningkatan kinerja Badan Kepegawaian Daerah dalam melakukan pengelolaan kenaikan pangkat.
2. Sebagai rekomendasi upaya peningkatan kinerja pengelolaan kenaikan pangkat dalam rangka peningkatan pelayanan kenaikan pangkat itu sendiri.
3. Sebagai tambahan khasanah pustaka manajemen kepegawaian khususnya dalam mengelola kenaikan pangkat pada pelaksanaan era otonomi daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja

Istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja” atau “prestasi”. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (1998:606) dalam Yeremias T. Keban, Ph.D (2004:191), istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfillment of a duty*” (pelaksanaan dan pencapaian dari suatu tugas), atau *a person’s achievement under test condition etc.* (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya).

Bernardin dan Russel mengartikan kinerja sebagai “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period...*”. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang outcomes atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktifitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Secara umum kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencaian hasil atau “*degree of accomplishment*”. Konsep kinerja yang demikian menepis semua definisi yang memasukkan parameter kemampuan, prosedur dan

perilaku ke dalam pengukuran kinerja. Kinerja harus menggambarkan hasil, bukan cara atau perilaku. Mungkin kemampuan, cara atau perilaku menentukan atau mempengaruhi hasil atau tingkat ketercapaian, tetapi bukan menjadi bagian dari hasil tersebut. Kemampuan, cara atau perilaku hanya menjadi faktor penjas mengapa hasil yang diperoleh mencapai tingkat tertentu.

Pencapaian hasil kinerja dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi) dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan tugas pokok sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi, sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut.

Swanson (lihat Swanson dan Holton III, 1999 : 73) dalam Yeremias T. Keban, Ph.D (2004:193) membagi kinerja atas tiga tingkatan, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu.

Dalam penelitian ini hasil kinerja akan dinilai berdasarkan kinerja organisasi karena berkenaan dengan seberapa jauh kinerja organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah telah melaksanakan semua kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat sehingga mencapai misi atau visi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah itu sendiri.

2. Penilaian Kinerja (Performance Appraisais)

Menurut kamus Administrasi Publik, pengukuran kinerja adalah ... *an evaluation of an employeess's progress or lack of progress measured in terms of job effectiveness...* (Handler dan Plano, 1988 : 293) dalam (Yeremias T. Keban, Ph.D, 2004:195). Batasan ini lebih menekankan evaluasi kemajuan atau kegagalan dari seorang pegawai, sedangkan Bernardin dan Russel (1993:380) mendefinikan penilaian kinerja sebagai " ... *a way of measuring the contributions of individuals to their organization...* ". Definisi tersebut juga telah lama diungkapkan oleh Chung dan Megginson (1981). Adapun yang ditekankan dalam batasan ini adalah cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya dan tujuannya adalah memberikan insentif/disinsentif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau dan memberi motivasi terhadap perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

3. Karakteristik dan Indikator Evaluasi Organisasi Berbasis Kinerja/Berkinerja Tinggi

Mark G. Popovich (1998) dalam LAN (2004 : 12) mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi adalah :

- a. Mempunyai misi yang jelas.
- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.
- c. Memberdayakan para pegawainya.
- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.
- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
- h. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi).

Untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi perlu ditentukan indikator yang akan diukur. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah metode pengukuran kinerja *Common Assesment Framework (CAF)*. CAF merupakan alat untuk mengukur organisasi (*self assessment*) di sektor publik. CAF dikembangkan oleh Directors-General of Public Administration dari negara Uni Eropa untuk mendukung

pengenalan ide dan prinsip-prinsip total quality management (TQM) di bidang sektor publik Uni Eropa dan sekitarnya.

CAF terdiri dari sembilan kriteria yang secara bersama-sama membentuk sebuah framework yang logis dan menyeluruh dan memungkinkan untuk dilakukannya pengukuran pada kegiatan dan tindakan yang relevan dan kinerja dari sektor publik. Empat kriteria digunakan untuk mengukur kinerja *enabler* (apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai hasil yang ekselen). Kemudian, lima kriteria digunakan untuk mengukur *results* (hasil-hasil yang dicapai organisasi).

Kriteria yang masuk dalam kategori *Enabler* adalah :

- a. Kriteria 1 : Kepemimpinan, yaitu bagaimana pimpinan mengembangkan dan memfasilitasi pencapaian misi dan visi organisasi.
- b. Kriteria 2 : Kebijakan dan Strategi, yaitu bagaimana organisasi menerapkan misi dan visinya melalui strategi yang berfokus pada stakeholder yang jelas, didukung oleh kebijakan, tujuan yang direncanakan, target dan proses-proses yang relevan.
- c. Kriteria 3 : Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu bagaimana organisasi mengelola, mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan dan potensi orang-orangnya secara maksimal pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi
- d. Kriteria 4 : Sumber-sumber dan Kemitraan Eksternal, yaitu bagaimana organisasi merencanakan dan mengelola kemitraan eksternal dan

sumber-sumber internalnya untuk mendukung kebijakan dan strateginya dan proses operasinya yang efektif.

Kriteria yang masuk dalam kategori Results adalah :

- a. Kriteria 5 : Manajemen Proses dan Perubahan, yaitu bagaimana organisasi mendesain, mengelola dan meningkatkan prosesnya untuk mendukung kebijakan dan strateginya dan secara penuh memuaskan para pengguna jasa dan stkeholdernya.
- b. Kriteria 6 : Hasil-hasil yang berorientasi pada pengguna jasa/masyarakat, yaitu hasil apa yang dicapai organisasi dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para pengguna jasa dan masyarakat dengan hasil-hasil (outcomes) eksternalnya.
- c. Kriteria 7 : Hasil-hasil manusia (Pegawai), yaitu hasil-hasil yang dicapai organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan para pegawainya.
- d. Kriteria 8 : Dampak pada masyarakat, yaitu apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan dan harapan dari masyarakat pada tingkat local, nasional dan internasional (sesuai dengan cakupan organisasi)
- e. Kriteria 9 : Hasil-hasil kinerja kunci, yaitu apa saja yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan mandat dan tujuan-tujuan khususnya dan dalam memuaskan kebutuhan dan harapan dari setiap orang.

Apabila ditarik benang merah dari karakteristik organisasi berkinerja tinggi dan indikator kinerja organisasi terdapat kesamaan yang bisa dipahami dengan jelas dalam tabel II.1. berikut ini :

Tabel II.1.
Indikator Kinerja Organisasi dan
Karakteristik Organisasi Berkinerja Tinggi

NO	INDIKATOR KINERJA (CAF)	KARAKTERISTIK ORGANISASI BERKINERJA TINGGI
1	Kepemimpinan	Mempunyai misi yang jelas
2	Kebijakan strategi	
3	Manajemen SDM	Memberdayakan para pegawainya
4	Manajemen Proses dan Perubahan	Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru
5	Sumber-Sumber dan Kemitraan Eksternal	Selalu berkomunikasi dengan <i>stakeholders</i> (pihak terkait dengan kinerja organisasi)
6	Hasil-hasil yang berorientasi pada pengguna jasa / masyarakat	
7	Hasil-hasil Manusia (Pegawai)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menetapkan hasil yang akan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut. ❖ Memberdayakan para pegawainya ❖ Memotivasi individu dalam organisasi untuk meraih sukses
8	Dampak pada Masyarakat	Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat
9	Hasil-hasil Kinerja Kunci	Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja

Berdasarkan teori di atas, faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat adalah :

1. Visi dan Misi.
2. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan tersebut (*Focus on Result and Creating Value*).
3. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (*Customer-Driven-Excellence*).
4. Fleksibilitas.

5. Pemberdayaan Pegawai.
6. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha.

Penilaian kinerja terdiri atas :

1. *Relevance*, yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan.
2. *Efisiensi*, yaitu perbandingan antara input dengan output.
3. Efektifitas, yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan intermediate outcomes (results) dan final outcomes (impacts).
4. Utility and Sustainability, yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan final outcomes (Yeremias T. Keban, 2004 : 206).

Namun, pada penelitian ini, fenomena yang penulis amati adalah Efisiensi dan Efektifitas saja. Efisiensi mengukur ketepatan waktu pengelolaan kenaikan pangkat dan biaya kenaikan pangkat, sedangkan efektifitas dengan mengukur kesesuaian prosedur dengan standar pelayanan yang semestinya.

B. Pengertian-pengertian kenaikan pangkat

Dalam lampiran I Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002, disebutkan pengertian-pengertian tentang kenaikan pangkat sebagai berikut :

1. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
2. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara.

3. Kenaikan pangkat berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan, namun kenaikan pangkat bisa juga diberikan bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas (kenaikan pangkat anumerta) dan kenaikan pangkat pengabdian bagi yang meninggal dunia, mencapai batas usia pension atau cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.
4. Nama dan susunan serta golongan ruang Pegawai Negeri Sipil dari yang terendah sampai yang tertinggi dapat dilihat pada table II.1 sebagai berikut :

Tabel II.2.
Nama dan Susunan Pangkat dan Golongan Ruang

NO	PANGKAT	GOLONGAN	RUANG
1	2	3	4
1	Juru Muda	I	a
2	Juru Muda Tingkat I	I	b
3	Juru	I	c
4	Juru Tingkat I	I	d
5	Pengatur Muda	II	a
6	Pengatur Muda Tingkat I	II	b
7	Pengatur	II	c
8	Pengatur Tingkat I	II	d
9	Penata Muda	III	a
10	Penata Muda Tingkat I	III	b
11	Penata	III	c
12	Penata Tingkat I	III	d
13	Pembina	IV	a
14	Pembina Tingkat I	IV	b
15	Pembina Utama Muda	IV	c
16	Pembina Utama Madya	IV	d
17	Pembina Utama	IV	e

5. Masa kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian.

6. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Pegawai Negeri Sipil dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil.
7. Kenaikan pangkat yang dikelola Badan Kepegawaian daerah Propinsi Jawa Tengah adalah kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan :
 - a. Pemerintah Propinsi Jawa Tengah : Golongan I sampai IV
 - b. Kabupaten/Kota : Golongan IV/a ke atas
8. Kelengkapan administrasi kenaikan pangkat meliputi :
 - a. **Kenaikan Pangkat Reguler :**
 - 1) Fotocopy Kartu Pegawai
 - 2) Fotocopy SK Kenaikan Pangkat terakhir atau SK CPNS dan SK Pengangkatan PNS bagi yang diusulkan kenaikan pangkatnya pertama kali
 - 3) Fotocopy Ijazah terakhir
 - 4) DP-3 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai minimal berkategori BAIK (76)
 - 5) STLUD bagi usul kenaikan pangkat II/d ke III/a atau III/d ke IV/a atau Diklat Struktural (bagi yang sudah memiliki)
 - b. **Kenaikan Pangkat Pilihan :**
 - 1) Fotocopy Kartu Pegawai
 - 2) Fotocopy SK Kenaikan Pangkat terakhir
 - 3) Fotocopy Ijazah terakhir

- 4) DP-3 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai minimal berkategori BAIK (76)
 - 5) Untuk yang menduduki Jabatan Struktural melampirkan SK Pengangkatan dalam Jabatan dan Surat Pernyataan Pelantikan
 - 6) Untuk yang menduduki Jabatan Fungsional melampirkan PAK (Penilaian Angka Kredit) Asli
 - 7) Untuk Penyesuaian Ijazah melampirkan Surat Tanda Lulus Ujian Kenaikan Pangkat (tidak berlaku bagi yang tugas belajar, tetapi harus dilampiri Surat Penunjukan Tugas Belajar) dan Uraian Tugas yang ditandatangani serendah-rendahnya oleh Pejabat Eselon II.
9. Mekanisme pengelolaan kenaikan pangkat :
- a. Pengambilan Disket Data dan Blangko Nota Persetujuan (Blangko E-1) di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - b. Pengembalian Disket Data dan Blangko Nota Persetujuan (Blangko E-1) ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - c. Penelitian berkas Usul kenaikan pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - d. Penetapan Nota Persetujuan kenaikan pangkat oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara/Badan Kepegawaian Negara.
 - e. Penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah (sampai Golongan/Ruang IV/b), sedangkan Golongan/Ruang IV/c ke atas

Surat keputusan Kenaikan Pangkat ditetapkan oleh Presiden Republik Indonesia.

- f. Penyerahan Surat Keputusan kenaikan pangkat.
- g. Penataan arsip Nota Persetujuan dan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PERSPEKTIF PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan teknik pendekatan secara kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengikuti pendapat Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2001:3) mengenai teknik pendekatan kualitatif yaitu : “ Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati”. Selain itu peneliti memperhatikan juga penyampaian Muhajir (1989:62) serta (Marzali 1980:14) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian melalui pengujian yang mendalam dan memerinci dari suatu konteks, dari suatu obyek, dari suatu kumpulan dokumen atau dari suatu kejadian khusus untuk mendapat pemahaman yang mendalam, holistik, mengabaikan representatif subyek peneliti terhadap responden, tidak menggunakan sampel besar dan tidak dianalisa dengan angka secara statistik. Oleh karena itu melalui penelitian ini peneliti ingin memberikan gambaran keadaan yang aktual dengan jalan mengumpulkan data berupa kata-kata, menyusun, menganalisis dan menginterpretasikannya.

Dalam usaha memperoleh informasi dilakukan usaha pengamatan atau observasi. Untuk menguji kebenaran suatu kebenaran suatu pengamatan, peneliti dituntut oleh pengetahuan teori untuk dapat memberikan gambaran mengenai kenyataan-kenyataan yang perlu diperhatikan. Penggambaran kenyataan-kenyataan (fakta) tersebut ditafsirkan menurut pandangan subyektif obyek (organisasi) yang

diteliti. Bagaimana mereka memberi makna pada kenyataan atau gejala itu menurut nilai-nilai mereka. Dalam konteks ini dapat ditangkap fakta –fakta yang diduga mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Adapun alasan peneliti menggunakan metode tersebut adalah agar dapat mengumpulkan sebanyak mungkin informasi mengenai fakta-fakta yang diduga mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Informasi yang diperoleh tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fakta-fakta yang diduga mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

B. FOKUS PENELITIAN

Peneliti menetapkan fokus penelitian dengan mengikuti cara Spradley (dalam Sanapiah, 1990 : 42) yaitu dengan membatasi fokus/masalah penelitian pada permasalahan yang mempunyai kekayaan sandaran teori dalam khasanah pengetahuan yang sudah ada atau bersandar pada pertimbangan *theoretical interest*. Berdasarkan cara Spradley tersebut maka fokus penelitian ini bermaksud mengeksplorasi tentang fakta-fakta yang diduga mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adapun fokus tersebut akan bersandar pada teori-teori yang sudah ada menyangkut kinerja.

C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan pertimbangan :

1. Karena Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan lembaga yang mengelola kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, sebuah penghargaan yang sangat dinanti setiap aparat dan menjadi salah satu pengharapan untuk meningkatkan taraf kehidupan yang lebih baik.
2. Karena peneliti bertugas sebagai pegawai di Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, sehingga peneliti sedikit banyak mengerti kondisi internal pengelolaan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang harapannya mampu mengungkap secara obyektif permasalahan yang ada dan memberikan solusi kreatif inovatif yang mengarah pada terciptanya kinerja yang lebih meningkat dan berkualitas.

D. FENOMENA YANG DIAMATI

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, sekaligus memahami fakta-fakta yang diduga mempengaruhi kinerja tersebut. Adapun secara lebih detail fenomena-fenomena tersebut meliputi :

1. Visi dan Misi, fenomena yang diamati adalah :
 - a. Strategi pimpinan dalam mengembangkan visi dan misi
 - b. Peran pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

- c. Peran pimpinan mendorong tercapainya pembelajaran
 - d. Peran pimpinan dalam menciptakan keterlibatan dengan instansi yang terkait
 - e. Respon pegawai terhadap visi dan misi
 - f. Upaya pegawai dalam mewujudkan visi dan misi
2. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan tersebut (Focus on Result and Creating Value), fenomena yang diamati adalah :
- a. Proses penyusunan rencana strategik dan keterlibatan para pegawai
 - b. Standar kinerja dalam pengelolaan kenaikan.
 - c. Cara mengukur kinerja.
 - d. Cara melayani masyarakat.
 - e. Cara menjamin bahwa pengelolaan kenaikan pangkat telah memenuhi standar kualitas.
 - f. Alat ukur untuk mengontrol dan meningkatkan proses layanan kenaikan pangkat .
3. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer-Driven-Excellence), fenomena yang diamati adalah :
- a. Cara menjaga tingkat kepuasan pihak yang dilayani.
 - b. Cara menciptakan mekanisme pelayanan yang memuaskan.
 - c. Cara membuat keputusan yang dapat memuaskan kedua belah pihak.
 - d. Cara mengetahui tingkat kepuasan pihak yang dilayani.
 - e. Cara menyediakan akses bagi pihak yang dilayani.
 - f. Cara mempertahankan kemampuan mendengar dan belajar
4. Fleksibilitas, fenomena yang diamati adalah :
- a. Strategi dalam mengantisipasi perubahan.
 - b. Cara melakukan perubahan untuk memenuhi kepuasan pihak yang

- c. Cara membangun kapasitas.
 - d. Cara menciptakan struktur organisasi yang mendukung organisasi berkinerja tinggi,
 - e. Cara mendesain organisasi sesuai dengan fungsi organisasi yang diharapkan.
5. Pemberdayaan Pegawai, fenomena yang diamati adalah :
- a. Cara memotivasi pegawai.
 - b. Kontribusi pendidikan dan latihan pada pencapaian tujuan organisasi.
 - c. Evaluasi pendidikan, latihan dan pengembangan pegawai terkait dengan kinerja .
 - d. Cara mendorong penggunaan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas
 - e. Cara meningkatkan kerjasama, inisiatif dan inovasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
 - f. Tingkat kepuasan/ketidakpuasan pegawai terhadap pengelolaan kenaikan pangkat.
6. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha, fenomena yang diamati adalah :
- a. Cara mengatasi permasalahan yang timbul dalam pencapaian tujuan organisasi .
 - b. Cara melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan .
 - c. Upaya mencapai kinerja yang tinggi dalam pengelolaan kenaikan pangkat.
 - d. Upaya Badan dalam meningkatkan kinerja organisasi .
 - e. Upaya mewujudkan visi dan misi organisasi .
 - f. Cara mengelola aspirasi/masukan masyarakat.

7. Kinerja pengelolaan kenaikan pangkat, fenomena yang diamati adalah :
 - a. Efisiensi, dilihat dari ketepatan waktu dan biaya.
 - b. Efektifitas, dilihat dari prosedur pengelolaan kenaikan pangkat.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, sedangkan data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber data.

Adapun sumber data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Data primer, diperoleh melalui informan, yaitu orang-orang yang diamati dan memberikan data berupa kata-kata atau kalimat pernyataan. Informan tersebut adalah pejabat dan staf pengelola kenaikan pangkat.
2. Data sekunder, diperoleh dari perpustakaan yaitu data yang didapatkan dari buku-buku literatur yang digunakan sebagai pendukung utama dalam penulisan hasil penelitian ini. Data yang lain juga didapat dari arsip sebagai data dalam bentuk dokumen, foto, data statistik dan naskah-naskah yang tersedia dalam lembaga/instansi yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Dalam penelitian dengan metode kualitatif menurut Sugiono (2001:4) yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami, maka peneliti adalah sebagai instrumen kunci (lihat juga Moeleong, 2001:4; Sanapiah, 1990:19). Peneliti merupakan instrumen kunci/utama karena peneliti sendirilah yang menentukan keseluruhan skenario penelitian serta langsung turun ke lapangan melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan.

Penggunaan peneliti sebagai instrumen penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel. Namun, untuk membantu kelancaran dalam melaksanakannya, penelitian ini juga didukung oleh instrumen pembantu sebagai panduan wawancara. Oleh karena itu, sebelum turun ke lapangan, maka peneliti akan membuat panduan wawancara untuk memudahkan pelaksanaan penelitian di lapangan.

G. PEMILIHAN INFORMAN

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan menunjuk langsung responden yang dikategorikan mampu memberikan informasi atau terlibat langsung dengan fokus permasalahan yang akan diteliti. Dengan kata lain informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang pengetahuan dan keterlibatan mereka dengan permasalahan penelitian tidak diragukan lagi. Pemilihan responden atau informan secara "*purposive*" oleh peneliti didasarkan atas pertimbangan :

1. Mereka adalah orang-orang yang melakukan tugas mengelola kenaikan pangkat
2. Mereka mempunyai kemampuan intelektual untuk memberikan gambaran umum dan pengetahuan tentang masalah yang diteliti.
3. Mereka terlibat langsung dengan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat, baik dalam proses kinerja maupun pemberian layanan kenaikan pangkat.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam pemilihan informan kunci/utama adalah sebagai berikut :

Sebelum mengumpulkan data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, langkah pertama yang penulis lakukan adalah memupuk hubungan

baik dengan calon informan. Hal ini sejalan dengan apa yang dianjurkan oleh Spradley (dalam Sanapiah 1990:54) bahwa yang terpenting adalah terjadinya hubungan yang harmonis antara peneliti dengan informan. Dengan demikian, akan terjadi arus bebas dan keterusterangan dalam berkomunikasi informasi yang berlangsung, tanpa kecurigaan apapun dan tanpa upaya saling menutup diri.

Penulis melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah karena permasalahan yang diteliti berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, khususnya kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada aparat. Posisi penulis yang saat ini bertugas di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, memberi kesempatan dan keleluasaan untuk mengadakan kontak atau beramah tamah dengan calon informan. Meskipun demikian, dalam posisi penulis sebagai peneliti, penulis berusaha mengikuti petunjuk Singha (1999) yaitu menempatkan diri sebagai pengamat yang terlibat atau *observer as participant*.

Langkah kedua, penulis sebagai peneliti duduk dan mengamati serta membantu melakukan pengelolaan kenaikan pangkat. Dalam kesempatan ini peneliti mencari informan kunci yang menurut pengamatan penulis memiliki banyak pengetahuan tentang pengelolaan kenaikan pangkat (kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah) di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Langkah ketiga, penulis menetapkan informan kunci dari penerima layanan kenaikan pangkat maupun dari para pengelola kenaikan pangkat. Langkah keempat membina hubungan baik dengan informan kunci dalam rangka

memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan. Langkah kelima mencatat data yang diperoleh dan langkah keenam menulis laporan penelitian ini.

H. PENGUMPULAN DATA

Ada dua aspek yang harus dipahami dalam rangka pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu teknik pengumpulan data dan pencatatan data.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Wawancara (*Interview*), yaitu untuk mencatat persepsi dan opini informan berkaitan dengan masalah masalah/fenomena penelitian. Dalam memperoleh informasi dilakukan teknik wawancara mendalam (*Indepth Interview*) dengan tatap muka (*face to face*) melalui pedoman wawancara yang bersifat terbuka (*open ended questioned*).
2. Observasi, yaitu mengamati secara langsung perilaku informan di lapangan.
3. Inferensi, yaitu memberikan pemaknaan terhadap data-data yang telah diberikan oleh informan.

Adapun dalam pencatatan data meliputi dua jenis catatan :

1. Catatan yang berbentuk deskriptif yaitu berisi uraian secara rinci dan komprehensif tentang fenomena yang akan diteliti.
2. Catatan Reflektif yaitu catatan yang menyangkut kesan, pendapat, tafsiran, gagasan, kecurigaan serta tanda tanya yang muncul dalam pikiran peneliti terhadap informasi atau data yang diberikan oleh informan.

Untuk pencatatan data ini akan dilengkapi dengan lembar catatan data atau informasi.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Penelitian apapun adalah metode sistematis untuk memperoleh pengetahuan, yaitu suatu alat untuk memperoleh pengertian tentang dunia samar atau dunia gelap yang masih belum seberapa dipahami (Sanapiah, 1990:88). Untuk memperoleh pengetahuan dan pengertian tersebut, diperlukan data/informasi. Analisis data/informasi guna mengenali bagian-bagiannya, integrasi antar bagian dalam membentuk keseluruhan fenomena. Pengetahuan atau pengertian tersebut pada kenyataannya bersandar pada relasi antar symbol yang membentuk makna tertentu.

Untuk memperoleh makna tersebut, dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik analisis Interpretasi. Teknik analisis ini untuk memunculkan apa artinya atau maknanya dari permasalahan, kasus, keadaan atau situasi yang diteliti (Boys S. Sabarguna, 2005 : 64). Disini akan dibandingkan pendapat satu dengan yang lainnya, dikaitkan relevansi tujuan dan pertanyaan penelitian dan diolah data menjadi pengertian tertentu Dengan demikian peneliti akan memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

1. Gambaran Umum Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah

a. Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah

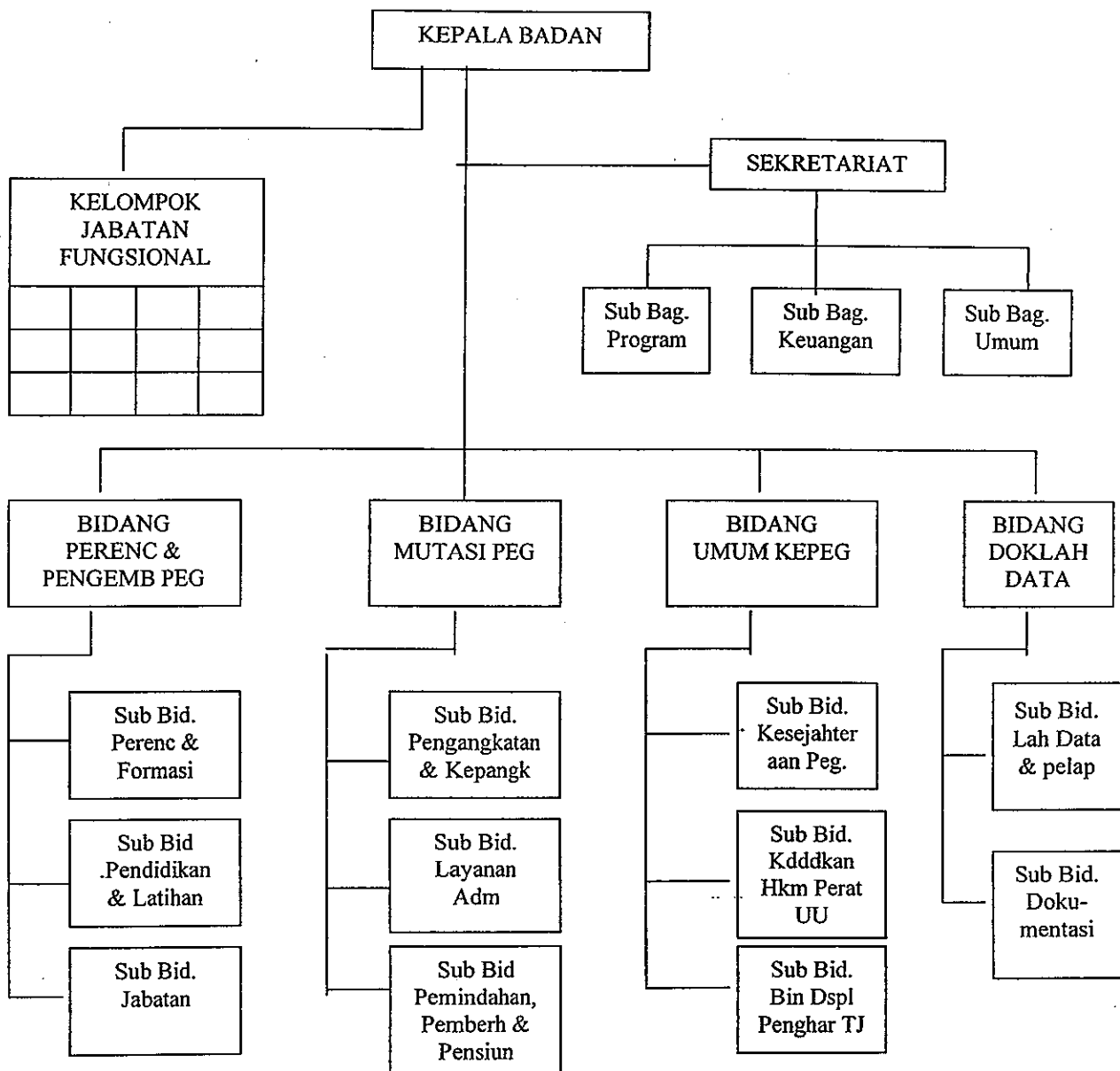
Sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001, BKD Propinsi Jawa Tengah mempunyai kedudukan sebagai sistem penunjang Pemerintah daerah di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dalam pasal 14 Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001, disebutkan bahwa susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah terdiri dari : Kepala Badan; Sekretariat membawahkan : Sub Bagian Program, Keuangan, Umum; Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai membawahkan : Sub Bidang Perencanaan dan Formasi, Pendidikan dan Pelatihan, Jabatan; Bidang Mutasi Pegawai membawahkan : Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, Layanan Administrasi Kepegawaian, Pemindahan Pemberhentian dan Pensiun; Bidang Umum Kepegawaian membawahkan : Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai, Kedudukan Hukum dan Peraturan Perundang-undangan, Pembinaan Disiplin, Penghargaan dan Tanda Jasa; Bidang Dokumentasi dan Pengolahan Data

membawahkan : Sub Bidang Pengolahan Data dan Pelaporan, Dokumentasi; serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan bagian utuh dari upaya pemerintah untuk menciptakan sistem dan manajemen kepegawaian nasional yang kompeten, bermoral dan dedikatif (Ali Mufiz, 2005 : 8a).

Adapun susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat digambarkan dalam gambar 02 sebagai berikut :

Gambar : 02
 Bagan Organisasi
 Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah



Sumber : PERDA Prop. Jateng Nomor 8 tahun 2001

b. **Gambaran Umum Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah**

Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah unit yang secara langsung mengelola kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah. Adapun gambaran secara umum unit pengelola kenaikan pangkat ini adalah sebagai berikut :

a. **Sumber Daya Manusia**

Sebagai institusi pengelola manajemen kepegawaian daerah di Propinsi Jawa Tengah, dukungan Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat diperlukan, mengingat merekalah aktor pelaku seluruh kegiatan yang ada, termasuk kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat.

Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan selaku unit pengelola kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah memiliki beberapa personil (sumber daya manusia) yang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang dan dibantu oleh beberapa orang staf seperti tertera pada tabel IV.1 sebagai berikut :

Tabel IV.1
Gambaran Personil Pengelola Kenaikan Pangkat
Pada Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan

NO	NAMA	PANGKAT GOLONGAN/ RUANG	PENDIDIKAN	JABATAN
1	Dra. SRI LESTARI	Penata Tingkat I III/d	Sarjana S-1	Kepala Sub Bidang
2	EKO SUPRIYANTO, S.Sos	Penata III/c	Sarjana S-1	Staf
3	PIPIN PINTAWATI AP, S.Kom	Penata Muda III/a	Sarjana S-1	Staf
4	I GUSTI NGURAH AGUNG WIGRAHA, S.IP	Penata Muda III/a	Sarjana S-1	Staf
5	TONY AGUS BUDI- YANTO, S.Sos	Penata Muda III/a	Sarjana S-1	Staf
6	SRI KUSMIRAH, A.Md	Penata Muda Tingkat I III/b	Sarjana Muda	Staf
7	TATANG SURIPNO	Penata Muda Tingkat I III/b	SLTA	Staf
8	WIYONO	Penata Muda Tingkat I III/b	SLTA	Staf
9	SUWONO	Penata Muda Tingkat I III/b	SLTA	Staf
10	SUKINI	Penata Muda Tingkat I III/b	SLTA	Staf
11	RUTH SUSILO PA	Penata Muda Tingkat I III/b	SLTA	Staf
12	SETIYONO	Penata Muda III/a	SLTA	Staf
13	GURIT MAHENDRANTO	Pengatur Tingkat I II/d	SLTA	Staf

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2005

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa sumber daya manusia pengelola kenaikan pangkat terdiri dari Pegawai Negeri Sipil yang berpendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 38,4 %, yang berpendidikan Sarjana Muda sebanyak 7,7 % dan yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 53,9 % . Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pengelola kenaikan pangkat sebagian besar masih mengandalkan potensi sumber daya manusia dari tingkat pendidikan SLTA. Mereka ini digunakan pada jenis pekerjaan yang relatif tetap dengan *deskresi* kecil bersama dengan yang berlatar pendidikan Sarjana Muda, sedangkan yang berlatar pendidikan Sarjana Strata 1 cenderung diarahkan untuk menyelesaikan jenis pekerjaan yang menuntut tingkat *deskresi* tinggi, seperti perencanaan dan pengembangan pengelolaan kenaikan pangkat.

b. Sarana/Prasarana

Sarana/prasarana pendukung kelancaran pengelolaan kenaikan pangkat yang ada di Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, meliputi :

Komputer	: 3 (tiga) buah
Printer	: 3 (tiga) buah
Mesin Ketik Manual	: 1 (satu) buah
Lemari Arsip	: 1 (satu) set
Filing Cabinet	: 3 (tiga) buah

Meja Kursi : 13 (Tiga Belas) Set

Lain-lain : Sesuai kebutuhan

c. Anggaran

Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah setiap tahun membutuhkan anggaran untuk kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat. Pembiayaan tersebut untuk operasional kegiatan sebagai berikut :

- ❖ Penelitian berkas usul kenaikan pangkat
- ❖ Penetapan Nota Persetujuan kenaikan pangkat
- ❖ Penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat
- ❖ Penataan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat dan arsip Nota Persetujuan kenaikan pangkat
- ❖ Perjalanan Dinas Mengirim atau mengambil usul kenaikan pangkat dan konsultasi masalah kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat.

Alokasi biaya/anggaran operasional pengelolaan kenaikan pangkat di Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002 sampai dengan 2005 bisa dilihat dalam tabel IV.2. sebagai berikut :

Tabel IV.2
Jumlah PNS yang Naik Pangkat dan
Anggaran/Biaya Pengelolaan Kenaikan Pangkat

NO	TAHUN	JUMLAH KENAIKAN PANGKAT	ANGGARAN	BIAYA RATA-RATA PER SK
1	2002	4.641	Rp. 226.500.000,-	Rp. 48.805,-
2	2003	14.672	Rp. 226.500.000,-	Rp. 15.438,-
3	2004	21.446	Rp. 217.000.000,-	Rp. 10.118,-
4	2005	20.897	Rp. 151.000.000,-	Rp. 6.895,-

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2005

2. Gambaran Wilayah Kewenangan Pengelolaan Kenaikan Pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah

- a. Wilayah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah (Untuk Usul kenaikan Pangkat semua Pangkat dan Golongan/Ruang)

Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka Pemerintah Propinsi Jawa Tengah mengadakan reorganisasi Pemerintah Daerah disesuaikan dengan berbagai tuntutan perubahan. Berbagai Peraturan Daerah dikeluarkan untuk menjawab tuntutan tersebut, antara lain : Perda Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 tanggal 3 April 2001, Nomor 3 tahun 2001, Nomor 7 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001, Nomor 8 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001 dan Nomor 9 Tahun 2001. Secara intern di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah sampai dengan bulan April 2002 telah dibentuk beberapa instansi. Adapun instansi di wilayah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah yang menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam pengelolaan kenaikan pangkat, yaitu :

- 1) Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
- 2) Sekretariat DPRD
- 3) Dinas Kesejahteraan Sosial
- 4) Dinas Pariwisata
- 5) Dinas Pelayanan Koperasi dan usaha Kecil Menengah
- 6) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- 7) Dinas Bina Marga
- 8) Dinas Pemukiman dan Tata Ruang
- 9) Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air
- 10) Dinas Pertanian Tanaman Pangan
- 11) Dinas Peternakan
- 12) Dinas Perikanan dan Kelautan
- 13) Dinas Kehutanan
- 14) Dinas Perkebunan
- 15) Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi
- 16) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
- 17) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 18) Dinas Kesehatan
- 19) Dinas Pertambangan dan Energi
- 20) Dinas Pendapatan Daerah
- 21) Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan
- 22) Badan Informasi, Komunikasi dan Kehumasan

- 23) Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Tengah Wilayah I
- 24) Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Tengah Wilayah II
- 25) Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Tengah Wilayah III
- 26) Badan Kepegawaian Daerah
- 27) Badan Pendidikan dan Latihan
- 28) Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah
- 29) Badan Kesatuan Bangsa dan perlindungan Masyarakat
- 30) Badan Penanaman Modal
- 31) Badan Pengawas
- 32) Badan Pembimbingan Masyarakat dan Ketahanan Pangan
- 33) Badan Penelitian dan Pengembangan
- 34) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- 35) Badan Arsip Daerah
- 36) Badan Pemberdayaan Masyarakat
- 37) Kantor Kesatuan Polisi Pamong Praja
- 38) Kantor Kas Daerah
- 39) Kantor Perwakilan Jawa Tengah
- 40) Kantor Pengelolaan Barang Daerah
- 41) Kantor Perpustakaan Daerah
- 42) Kantor Pengelola Data Elektronik

- b. Wilayah Pemerintah Kabupaten/Kota (Untuk Usul Kenaikan menjadi Pembina Golongan/Ruang IV/a ke atas)

Adapun instansi di wilayah Pemerintah Kabupaten/Kota (Untuk Usul Kenaikan menjadi Pembina Golongan/Ruang IV/a ke atas) yang menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam pengelolaan kenaikan pangkat, yaitu :

- 1) Kota Semarang
- 2) Kota Salatiga
- 3) Kabupaten Semarang
- 4) Kabupaten Kendal
- 5) Kabupaten Demak
- 6) Kabupaten Grobogan
- 7) Kabupaten Kudus
- 8) Kabupaten Jepara
- 9) Kabupaten Pati
- 10) Kabupaten Rembang
- 11) Kabupaten Blora
- 12) Kabupaten Batang
- 13) Kabupaten Pekalongan
- 14) Kota Pekalongan
- 15) Kabupaten Pemasang
- 16) Kabupaten Tegal
- 17) Kota Tegal

- 18) Kabupaten Brebes
- 19) Kabupaten Banyumas
- 20) Kabupaten Cilacap
- 21) Kabupaten Purbalingga
- 22) Kabupatem Banjarnegara
- 23) Kabupaten Wonosobo
- 24) Kabupaten Temanggung
- 25) Kabupaten Magelang
- 26) Kota Magelang
- 27) Kabupaten Purworejo
- 28) Kabupaten Kebumen
- 29) Kabupaten Klaten
- 30) Kabupaten Boyolali
- 31) Kota Surakarta
- 32) Kabupaten Sragen
- 33) Kabupaten Karanganyar
- 34) Kabupaten Sukoharjo
- 35) Kabupaten Wonogiri

B. HASIL PENELITIAN

1. Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Dalam teknis pengelolaan kenaikan pangkat ini, penulis lebih memfokus pengamatan pada pimpinan di tingkat bawah, yaitu Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan yang secara langsung bertanggung

jawab dan menangani pengelolaan kenaikan pangkat. Hal ini tidak berarti mengabaikan pimpinan tingkat menengah, yaitu Kepala Bidang Mutasi Pegawai dan pimpinan tingkat atas, yaitu Kepala BKD Propinsi Jawa Tengah yang saat penelitian ini dilakukan sedang menjadi Penjabat Bupati Rembang (Pelaksana Tugasnya adalah Sekretaris BKD Propinsi Jawa Tengah). Fokus pada pimpinan tingkat bawah karena peranan yang sangat dominan dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pengelolaan kenaikan pangkat letaknya disini, sedangkan pimpinan tingkat menengah dan pimpinan tingkat atas hanya sebatas bertanggung jawab dan menandatangani Surat Keputusan tetapi tidak secara teknis mengelola kenaikan pangkat ini.

Hasil pengamatan menunjukkan pimpinan tingkat bawah ini secara teknis terlibat langsung dalam pengelolaan kenaikan pangkat, dari penerimaan berkas usul kenaikan pangkat, penelitian berkas, pembuatan pengantar usul ke Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta atau ke Presiden Republik Indonesia, inputing data, pencetakan Surat Keputusan, penandatanganan, penataan arsip dan kegiatan-kegiatan yang mendukung pengelolaan kenaikan pangkat secara keseluruhan. Pimpinan ini sangat mengerti semua detail aktifitas pengelolaan kenaikan pangkat. Pimpinan ini tidak segan-segan mengetik sendiri, mengangkat-angkat berkas sendiri dan mem-*back up* semua pekerjaan staf yang kira-kira tidak bisa diselesaikan dengan baik. Hal ini dipertegas dengan pernyataan pimpinan tersebut sebagai berikut :

...” Saya memang akan melakukan pekerjaan apa saja yang penting SK kenaikan pangkat bisa tepat waktu...Ini tanggung jawab saya... kalau saya tidak turun tangan langsung ya repot... bukan karena saya tidak percaya, tapi tidak semua staf bisa bekerja dengan baik...”(wawancara, 6 Juli 2005).

Dalam hal kebijakan strategi, masih mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 12 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah nomor 9 Tahun 2003. Secara teknis, pimpinan tingkat bawah memegang kendali dan mendominasi penetapan kebijakan strateginya, seperti dalam penetapan jadwal kenaikan pangkat, waktu pembuatan edaran pemberitahuan kenaikan pangkat, teknis penelitian berkas, teknis inputing dan sebagainya, namun tetap berpedoman pada aturan yang ada.

Kebijakan strategi disini termasuk dalam hal anggaran/pendanaan untuk pengelolaan kenaikan pangkat. Anggaran pengelolaan kenaikan pangkat pada Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk operasional kegiatan sebagai berikut :

- ❖ Penelitian berkas usul kenaikan pangkat
- ❖ Penetapan Nota Persetujuan kenaikan pangkat
- ❖ Penyelesaian Surat Keputusan kenaikan pangkat
- ❖ Penataan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat dan arsip Nota Persetujuan kenaikan pangkat
- ❖ Perjalanan Dinas Mengirim atau mengambil usul kenaikan pangkat dan konsultasi masalah kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat.

Permasalahan yang terjadi di lapangan dalam pengelolaan kenaikan pangkat ini adalah :

- a. Biaya pengelolaan kenaikan pangkat semakin menurun

Biaya/anggaran pengelolaan kenaikan pangkat meliputi biaya penelitian berkas, penyelesaian Surat Keputusan, Penetapan Nota Persetujuan, Penataan Arsip Surat Keputusan dan Nota Persetujuan dan Perjalanan Dinas. Jumlah anggaran yang ada setiap tahunnya dibagi jumlah Surat Keputusan kenaikan pangkat yang diselesaikan dalam tahun yang bersangkutan menunjukkan rata-rata biaya pengelolaan kenaikan pangkat per Surat Keputusan. Tabel IV.3 menunjukkan biaya pengelolaan kenaikan pangkat rata-rata per Surat Keputusan Kenaikan Pangkat mulai tahun 2002 sampai 2005 berikut ini :

Tabel IV.3
Biaya Rata-Rata Pengelolaan Kenaikan Pangkat
Per Surat Keputusan Kenaikan Pangkat Tahun 2002 – 2005

NO	TAHUN	BIAYA RATA-RATA PENGELOLAAN PER SURAT KEPUTUSAN KENAIKAN PANGKAT
1	2002	Rp. 48.805,-
2	2003	Rp. 15.438,-
3	2004	Rp. 10.118,-
4	2005	Rp. 6.895,-

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2005

Anggaran yang semakin kecil mengakibatkan adanya kegiatan dihilangkan, yaitu kegiatan penataan arsip Surat Keputusan kenaikan pangkat dan arsip Nota Persetujuan kenaikan pangkat mulai tahun 2003. Padahal kegiatan ini sangat penting berkaitan dengan penemuan kembali arsip surat keputusan kenaikan pangkat dan arsip nota persetujuan kenaikan pangkat. Selanjutnya, sebagai akibat turunnya anggaran kenaikan pangkat, mulai tahun 2004, anggaran penetapan Nota

Persetujuan kenaikan pangkat dibebankan kepada Kabupaten/Kota selaku instansi pengusul, sedang untuk instansi tingkat Propinsi (Setda/SetwanBadan/Dinas/Kantor) tetap dibebankan kepada anggaran Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

- b. Pencairan anggaran kadang-kadang tidak bisa bersamaan dengan kebutuhan / Keterlambatan pencairan anggaran.

Hal ini maksudnya adalah apabila suatu saat diperlukan anggaran untuk salah satu kegiatan kenaikan pangkat, saat itu juga anggaran tidak selalu bisa langsung dicairkan karena alasan administratif dan sebagainya. Apabila kegiatan yang dilakukan tidak mendesak, mungkin bisa ditangguhkan sambil menunggu cairnya anggaran, tetapi bila kegiatan sangat mendesak, akan menjadi masalah. Bila kegiatan ditangguhkan, pekerjaan tidak selesai, tetapi bila harus tetap dilakukan, anggarannya belum cair. Hal ini menjadi dilema dan sering untuk kepentingan pekerjaan, Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan mencarikan dulu pinjaman agar pekerjaan tetap berjalan lancar.

- c. Kurangnya sarana prasarana, terutama komputer dan printer.

Volume surat keputusan kenaikan pangkat yang banyak tidak sesuai dengan jumlah komputer dan printer yang hanya tiga mengakibatkan harus saling menunggu diantara pegawai pengelola kenaikan pangkat. Hal ini seperti hasil wawancara dengan staf sub bidang Pengangkatan dan Kepangkatan sebagai berikut :

...”Kalau usulan dari Kabupaten/Kota masuknya bareng-bareng, terpaksa kami berebut komputer atau harus saling menunggu untuk nginputnya...”

Ya, mau bagaimana lagi, kalau mau ngetik, komputernya dipakai... ya nunggu aja... akibatnya ya pasti yang digarap belakangan, pasti jadinya SK juga belakangan..." (wawancara tanggal 7 Juli 2005).

Sumber Daya Manusia pengelola kenaikan pangkat, secara keseluruhan tampak selalu berusaha maksimal menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Setiap Pegawai Negeri Sipil di Sub Pengangkatan dan Kenaikan memegang tanggung jawab mengelola kenaikan pangkat instansi Badan/Dinas/Kantor Propinsi Jawa Tengah dan instansi Kabupaten/Kota, dengan perincian seperti tabel IV.4 sebagai berikut :

Tabel IV.4
Petugas Pengelola Kenaikan pangkat dan
Instansi yang Dikelola

NO	NAMA	INSTANSI PROPINSI YANG DIKELOLA	INSTANSI KAB/KOTA YANG DIKELOLA
1	Dra. SRI LESTARI	Dinas Peternakan, Dinas Perkebunan	Kota Semarang, Kab. Cilacap
2	EKO SUPRIYANTO, S.Sos	Dinas Pelkop dan UKM, Dinas Perhubungan dan Telkom, Dinas Pertambangan dan Energi, DLLAJ	Kab. Brebes, Kab. Pemasang, Kab. Banyumas
3	PIPIN PINTAWATI AP, S.Kom	Setda, Set DPRD, Dinkesos, Dinas Perindag	Kab. Kudus, Kota Tegal, Kab. Tegal
4	I GUSTI NGURAH AGUNG WIGRAHA, S.IP	Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Kehutanan, Dinas Kimtaru	Kab. Purbalingga, Kab. Banjarnegara, Kab. Grobogan
5	TONY AGUS BUDIYANTO, S.Sos	Tugas Belajar	Tugas Belajar
6	SRI KUSMIRAH, A.Md	Dinas P dan K, Balitbang, Bappeda	Kab. Sragen, Kab. Wonogiri, Kab. Sukoharjo
7	TATANG SURIPNO	Badan Kebanglinmas, Badan Pengawas, Disnakertrans, Dinas PSDA, Dinas Bina Marga	Kab. Pati, Kab. Klaten, Kota Surakarta, Kab. Batang

8	WIYONO	Dinas Pariwisata, Kantor Perwakilan	Kab. Rembang, Kab. Blora, Kab. Jepara
9	SUWONO	Badan Bimas dan KP, Badan Arsip Daerah, Bappedal	Kab. Pekalongan, Kota Pekalongan, Kab. Boyolali
10	SUKINI	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Dinas Kesehatan	Kab. Wonosobo, Kab. Semarang, Kota Salatiga
11	RUTH SUSILO PA	BKD, Dipenda, Badan Diklat, Kantor Kas Daerah	Kab. Kebumen, Kab. Purworejo, Kab. Temanggung
12	SETIYONO	Kantor Perpustakaan Daerah, BIKK, Kantor Pengelolaan Barang Daerah, Kantor Pengkohana Data Elektronik	Kota Magelang, Kab. Magelang, Kab. Karanganyar
13	GURIT MAHENDRANTO	Bakorlin I, II, III, Kantor Kesatuan Satpol PP	Kab. Kendal, Kab. Batang, Kab. Demak

Sumber : Data BKD Propinsi Jawa Tengah, Tahun 2005

Permasalahan yang timbul disini adalah bahwa Sumber Daya Manusia di atas, ketrampilan teknisnya di bidang komputer rata-rata hanya sebatas operator. Itu pun ketrampilan yang didapat dari saling berbagi dalam praktek bekerja sehari-hari, bukan karena kursus atau sekolah komputer. Seorang pegawai yang berpendidikan Sarjana Komputer yang mengkoordinir pengelolaan teknis kenaikan pangkat yang berhubungan dengan komputer, tetapi yang bersangkutan bukan programmer. Program data yang digunakan untuk inputing data dibuat oleh programmer diluar Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, sehingga pembuatan programnya pun hanya berdasarkan masukan-masukan saja, bukan karena penguasaan yang matang atas permasalahan dan harapan yang dikehendaki. Hal inilah yang membuat *master* program inputing data kenaikan pangkat harus berubah setiap periode,

disamping karena blangko yang sering berubah dari Badan Kepegawaian Negara.

Permasalahan lain mengenai Sumber Daya Manusia Pengelola kenaikan pangkat di instansi pengusul, banyak diantara mereka yang kemampuan teknis komputernya juga rendah. Mereka rata-rata juga hanya operator, yang terkadang tidak mau membaca petunjuk teknis pen-*input*-an data, sehingga disket data yang masuk ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah banyak kesalahan. Apabila hanya kesalahan ketik, resikonya hanya salah cetak Surat Keputusan kenaikan pangkat, tetapi apabila kesalahan pada teknis *inputing*-nya, harus dilakukan peng-*input*-an lagi.

Hal tersebut di atas, seperti pernyataan yang disampaikan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan sebagai berikut :

...."Para pegawai di sub bidang kepangkatan rata-rata hanya operator komputer, tidak ada programmer, mereka bisa karena saling mengajari... Untuk master program data, kami pesan kepada programmer diluar... Ya, karena programmer itu membuat program hanya dari masukan kami, tidak karena tahu persis teknisnya, kadang-kadang harus berubah-ubah programnya karena ada yang tidak seperti harapan kami.. apalagi blangko dari BKN sering gonta-ganti tiap periode, membuat pekerjaan bertambah lama.. Belum lagi kalau nginputnya dari instansi yang mengusulkan salah-salah... wah, tambah lama lagi pengelolaannya..."(wawancara 5 Juli 2005)

Secara umum para Pegawai Negeri Sipil yang menerima kenaikan pangkat, apabila kenaikan pangkat tepat waktu dan tidak ada kesalahan, cenderung tidak ada masalah, artinya tidak ada komplain, namun bila terjadi kesalahan atau keterlambatan dalam pengelolaan kenaikan pangkatnya, maka mereka akan melakukan komplain. Salah satu bentuk komplain adalah seperti

pernyataan dr. SUGIYANTO, seorang dokter di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang sebagai berikut :

...” Wong buat SK pangkat kok salah-salah... Saya itu sudah pakai gelar spesialis Rekam Medik, kok ndak dicantumkan.. Gimana to kerjanya ...”

Pernyataan lain seperti komplain yang dilontarkan Sdr. SURATI, S.H., MM, pegawai Dinas P dan K Propinsi Jawa Tengah yang mengalami kesalahan ketik Pangkat Golongan/Ruang yang baru :

...” Kenaikan pangkat kan hak saya, BKN sudah setuju saya naik pangkat III/d, kok mau diturunkan III/c... ya, ndak bisa...Saya mau urus sampai meja hijau, kalau SK III/d saya tidak segera diserahkan...”

Hal yang menarik dalam pengamatan ini, rata-rata Pegawai Negeri Sipil memperjuangkan kenaikan pangkatnya, seolah-olah sebagai hak mereka. Padahal sebagaimana disebutkan dalam lampiran I Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 :

“kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara”.

Pada Bab I, di tabel I.1 disebutkan bahwa waktu penyelesaian kenaikan pangkat cenderung makin lamban, terbukti dari fakta lapangan yang menunjukkan ketidaktepatan waktu penyelesaian untuk usulan kenaikan pangkat tahun 2002 sebesar 8,7 %, kemudian tahun 2003 sebanyak 52 % bahkan tahun 2004 sebanyak 54 %.

Permasalahan yang menyebabkan ketidaktepatan waktu penyelesaian kenaikan pangkat ini rata-rata karena keterlambatan usulan yang masuk ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Keterlambatan usulan yang masuk ini disebabkan karena proses penerbitan PAK (Penilaian Angka Kredit)

yang terlambat pula. Hal ini seperti yang disampaikan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah :

...Ketidaktepatan waktu penyelesaian SK Kenaikan Pangkat bukan karena kesengajaan atau staf kami yang malas, tetapi lebih karena masalah administrasi, dimana rata-rata dari Kabupaten /Kota PAK-nya sudah terlambat, jadinya ya usulan ke BKD juga terlambat... (wawancara 5 Juli 2005).

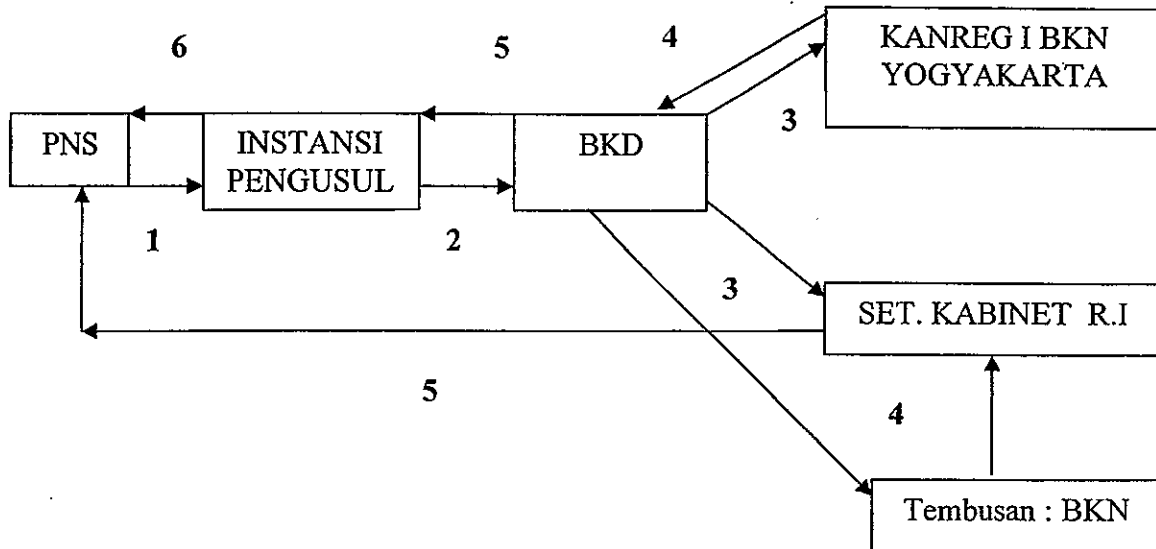
Komunikasi dengan stakeholder/pihak terkait adalah hal yang tidak bisa dilepaskan dalam upaya menciptakan sebuah kinerja yang baik. Demikian halnya dengan kinerja pengelolaan kenaikan pangkat, sebab dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah selalu melibatkan unsur-unsur yang saling berinteraksi dan mempengaruhi, membentuk hubungan tertentu. Hubungan itu sendiri telah terpola baku dan mempunyai dasar atau landasan hukum tertentu, yang memberikan kewajiban kepada semua pihak terkait mengikuti pola yang ada tersebut.

Dalam pengelolaan kenaikan pangkat, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menjalin hubungan kemitraan dengan beberapa instansi eksternal sebagai berikut :

- a. Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
- b. Badan Kepegawaian Negara Jakarta
- c. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia
- d. Badan/Dinas/Kantor Propinsi Jawa Tengah
- e. Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah

Bentuk keterkaitan hubungan kemitraan antara stakeholder/pihak terkait di atas dapat dijelaskan melalui prosedur pengelolaan kenaikan pangkat sebagaimana gambar 03 berikut :

Gambar : 03
Keterkaitan Pola Hubungan Antar Stakeholder/Pihak Terkait
Dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat



Sumber : Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2003
Gambar diolah
Lebih lanjut, sesuai dengan Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2003, Keterkaitan Pola Hubungan Antar Stakeholder/Pihak Terkait dalam pengelolaan Kenaikan Pangkat dapat dijelaskan secara terperinci sebagai berikut :

1. Pegawai Negeri Sipil mengusulkan kenaikan pangkatnya kepada instansi pengusul, dalam hal ini instansi masing-masing, baik instansi lingkup Badan/Dinas/Kantor Propinsi Jawa Tengah, maupun instansi di Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah.
2. Instansi pengusul segera mengirimkan usul kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kerja kepada Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
3. Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah meneliti usul kenaikan pangkat yang masuk dan bagi usul yang memenuhi syarat dibuatkan

pengantar, kemudian diteruskan ke Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara di Yogyakarta (bagi usul kenaikan pangkat sampai dengan Pembina Tingkat I Golongan/Ruang IV/b). Adapun usul kenaikan pangkat menjadi Pembina Utama Muda Golongan/Ruang IV/c ke atas, diteruskan ke Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, dengan tembusan Badan Kepegawaian Negara Jakarta.

4. Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara di Yogyakarta mengembalikan Nota Persetujuan yang sudah ditandatangani kepada BKD Propinsi Jawa Tengah untuk dibuatkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkatnya (bagi usul kenaikan pangkat sampai dengan Pembina Tingkat I Golongan/Ruang IV/b) dan Badan Kepegawaian Negara menyerahkan Nota Persetujuan yang sudah ditandatangani kepada Sekretaris Kabinet Republik Indonesia untuk dibuatkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkatnya (bagi usul kenaikan pangkat menjadi Pembina Utama Muda Golongan/Ruang IV/c ke atas).
5. Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang sudah selesai diproses di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, diserahkan kepada instansi pengusulnya, sedangkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang sudah selesai diproses di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia diserahkan langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, tanpa melalui Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah atau instansi pengusulnya
6. Instansi pengusul menyerahkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat yang sudah selesai diproses kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Permasalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat yang sering muncul dalam komunikasi dengan stakeholder/pihak terkait ini adalah keterlambatan pengiriman usulan ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ketidaklengkapan data/berkas pendukung usulan kenaikan pangkat atau kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.

Manajemen proses pengelolaan kenaikan pangkat adalah sebagai berikut :

- a. Badan Kepegawaian Negara dan Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan edaran jadwal penyelesaian kenaikan pangkat periode tertentu (1 April atau 1 Oktober) setiap tahunnya.

- b. Berdasarkan edaran tersebut, BKD Propinsi Jawa Tengah membuat edaran pemberitahuan kepada Kabupaten/Kota dan Badan/Dinas/Kantor mengenai jadwal pelaksanaan kenaikan pangkat.
- c. Sesuai jadwal, instansi yang mengusulkan kenaikan pangkat bagi para PNS di lingkungan kerja masing-masing mengirimkan berkas usul kenaikan pangkat secara lengkap dan menyerahkan disket data PNS yang diusulkan kenaikan pangkatnya.
- d. BKD Propinsi Jawa Tengah meneliti berkas usul kenaikan pangkat yang masuk dan membuat pengantar usul kenaikan pangkat ke :
 - 1) Kantor Regional I BKN Yogyakarta bagi usul kenaikan pangkat sampai dengan Pembina Tingkat I Golongan/Ruang IV/b.
 - 2) Sekretariat Kabinet Republik Indonesia dengan tembusan BKN Jakarta untuk usul kenaikan pangkat menjadi Pembina Utama Muda Golongan/Ruang IV/c ke atas.
- e. Usul yang disetujui oleh Kantor Regional I BKN Yogyakarta, dibuatkan Nota Persetujuan yang selanjutnya diserahkan kembali kepada BKD Propinsi Jawa Tengah untuk diterbitkan Surat Keputusannya.
- f. Usul yang disetujui oleh BKN Jakarta, dibuatkan Surat keputusan Kenaikan Pangkatnya oleh Sekretariat Kabinet Republik Indonesia dengan ditandatangani Presiden Republik Indonesia.

Dalam manajemen proses pengelolaan kenaikan pangkat di atas, usul kenaikan pangkat masih bisa diterima meskipun melanggar/melebihi jadwal yang telah ditetapkan selama masih dalam masa pengelolaan kenaikan pangkat

pada periode tertentu, misalnya usul kenaikan pangkat periode 1 April 2005, usul kenaikan pangkat sesuai jadwal harus sudah masuk di BKD Propinsi Jawa Tengah paling lambat akhir Pebruari 2005, ternyata sampai akhir Maret 2005 masih banyak yang mengirimkan usul ke BKD Propinsi Jawa Tengah. Ini diperkenankan dengan persetujuan Kanreg I BKN Yogyakarta dan BKN Jakarta.

Permasalahan yang sering terjadi disini adalah blangko Nota Persetujuan dari BKN hampir setiap periode kenaikan pangkat berganti format, padahal program untuk mengisinya sudah dirancang tetap, sehingga setiap periode kenaikan pangkat harus dilakukan penyesuaian program data komputer. Hal ini memperlambat kinerja pengelolaan kenaikan pangkat.

William B. Werther, Jr. and Keith and Keith Davis (1982) dalam Ali Mufiz (2005 : 6) mengatakan :

“Sumber Daya Manusia adalah unsur umum dalam organisasi. Mereka menetapkan tujuan, mengembangkan inovasi dan menentukan tingkat pencapaian tujuan/target organisasi. Tanpa mereka organisasi tidak pernah ada”.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*empowering*) dalam pengelolaan kenaikan pangkat belum begitu tampak. Latar belakang pendidikan dari setiap PNS pengelola kenaikan pangkat tampaknya tidak begitu berpengaruh pada pekerjaan. Sifat pekerjaan yang cenderung teknis dan rutin tidak begitu memikat PNS untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan. Terbukti, tidak banyak yang tertarik ketika ada penawaran sekolah, kursus dan sebagainya.

Dalam praktek, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menghadapi tantangan untuk mewujudkan kondisi kerja yang demokratis, sehat, kompetitif dan integratif seraya mendorong kreatifitas individual melalui pemberdayaan PNS. Tantangan itu meliputi dua faktor, yaitu keinginan mengembangkan kreatifitas dapat bertolak belakang dengan keinginan untuk menerapkan kontrol yang ketat dan sikap PNS dan pimpinan yang menolak perubahan (Matheus dan Ambar : 2004), dengan argumen “ *yang begini saja sudah jalan*”.

Bagi sektor privat, pelayanan konsumen sudah menjadi inti aktivitas bisnisnya, namun selama ini pelayanan sektor publik mendapatkan *image* yang buruk dari para pengguna sektor publik. Era *servqual* mengajarkan untuk menghargai *external constituencies*, yaitu masyarakat yang dilayani. Hal ini secara tidak langsung membuat sektor publik perlu mengantisipasi iklim yang semakin *competitive* (Amy Y.S., 1997:7).

Dalam pengelolaan kenaikan pangkat, kompetisi peningkatan kinerja/pemupukan semangat berusaha lebih ditekankan kepada pengelola kenaikan pangkat itu sendiri, bukan kompetisi dengan instansi lain, sebab pengguna jasa/konsumen yang dilayani tidak berhak membuat pilihan. Kompetisi untuk memberikan yang terbaik kepada pihak yang dilayani. Hal ini tentu saja berkaitan dengan adanya pemupukan semangat berusaha bagi para pengelola kenaikan pangkat itu sendiri.

Permasalahan yang timbul disini adalah bahwa rata-rata tidak ada atau tidak tampak adanya semangat untuk berkompetisi diantara sesama pegawai

pengelola kenaikan pangkat. Mereka hanya bekerja sesuai tanggung jawab masing-masing tanpa adanya keinginan menjadi yang terbaik sehingga bisa memberikan yang terbaik. Hal ini terlihat pada seringnya beberapa pegawai yang duduk-duduk santai di ruangan kosong yang ada di samping Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, dan ini dilakukan pada jam-jam efektif bekerja, antara pukul 09.00 WIB sampai 12.00 WIB.

2. Visi dan Misi

Visi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah "*Pengelola Kepegawaian Daerah yang Amanah*". Untuk mewujudkan visi ini, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menetapkan misi yang dijabarkan dalam program-program kegiatan setiap tahunnya, antara lain :

- a. Melaksanakan perencanaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis kebutuhan.
- b. Mengembangkan moralitas dan kemampuan profesional Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- c. Memantapkan netralitas Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- d. Mewujudkan desentralisasi manajemen kepegawaian.
- e. Mewujudkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil untuk memantapkan profesionalitas dan moralitas Pegawai Negeri Sipil.

Sejauh mana pimpinan dan staf mengerti, memahami, mengembangkan serta memfasilitasi pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah ini, bagaimana organisasi menerapkan misi dan visinya melalui strategi yang berfokus pada stakeholder

yang jelas, didukung oleh kebijakan, tujuan yang direncanakan, target dan proses-proses yang relevan, khususnya dalam kaitannya dengan pengelolaan kenaikan pangkat dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan beberapa informan sebagai berikut :

Tabel IV.5
Visi dan Misi BKD
(Pengelolaan Kenaikan Pangkat)

NO	INFOR-MAN	PERTANYAAN DAN JAWABAN					
		Strategi Pimpin-an dalam Pengembangan Visi Misi BKD	Peran Pimpin-an Menciptakan Lingkungan Kondusif	Peran Pimpin-an Men-dorong Pem-belajaran	Pencipta-an keterli-batan Instansi Terkait	Respon Pegawai terhadap Visi Misi BKD	Upaya Pegawai Mujudkan Visi Misi
1	Sekretaris BKD	Memberi pelayanan yang amanah	Memberi motivasi, jalin kerjasama antar staf dan instansi	Mengadakan Bintek dan utamakan sarana prasarana	Mengada-kan rakor dengan instansi terkait	Pegawai merespon dengan baik	Bekerja tanpa pamrih, tanpa imbalan dan selesai tepat waktu
2	Kepala Bidang Mutasi	Memaksimalkan pelayanan yang amanah	Menjaga hubungan baik dan menampung suara staf	Selalu mengingatkan pentingnya membaca peraturan	Selalu melibat-kan instansi terkait dalam pengelolan kenaikan pangkat	Cende-rung mengikuti saja, tanpa tahu sebenarnya visi misi itu apa	Mengalir saja, ada atau tidak ada visi misi, tidak peduli
3	Kasubid Pengangkat-an dan Kepangkat-an	Menjelaskan Visi Misi kepada setiap PNS	Menjadi contoh yang baik	Bekerja sambil belajar	Membuat edaran-edaran pemberita huan	Banyak yang tidak tahu	Mengikuti saja
4	Staf	Utamakan pihak yang dilayani sesuai tanggung jawab masing-masing	Dominan, Inisiatif Bawahan Kurang diakomodir	Sebatas himbauan, kurang didukung sarana prasarana	Formal kedinasan sesuai standar aturan	Positif	Tepat waktu, mengu-rangi kesalahan, melayani sesuai standar minimal, melayani dengan hati

3. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan

(Focus on Result and Creating Value)

Tabel IV.6
 Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan
(Focus on Result and Creating Value)

NO	INFOR-MAN	PERTANYAAN DAN JAWABAN					
		Proses Renstra dan keterlibatan PNS	Standar Kinerja	Cara Mengukur Kinerja	Cara Melayani dan Standar	Jaminan pelayanan sesuai standar	Alat ukur untuk control layanan
1	Sekretaris BKD	Renstra jangka panjang berupa laporan tahunan dan jangka pendek secara periodik, melibatkan pegawai.	Standar rutinitas harian, mingguan, bulan sesuai peraturan yang ada	Kenaikan Pangkat yang tepat waktu dan tepat orang, artinya kinerja baik	Melayani sesuai standar aturan yang berlaku dengan amanah dan sebaik-baiknya	Dengan mengelola Kenaikan pangkat tepat waktu, sehingga gaji segera diterima tanpa kesalahan	Jadual pengelolaan kenaikan pangkat, selama penyelesaian dalam batas-batas sesuai jadwal layanan berarti baik.
2	Kepala Bidang Mutasi	Sesuai aturan, keterlibatan pegawai sedikit, hanya sebagian	Berdasar UU/PP yang ada.	Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu, berarti kinerja baik	Menurut peraturan yang ada, pelayanan dilakukan dengan sebaik-baiknya	Tidak ada jaminan, tapi pelayanan dilakukan secara maksimal dengan sebaik-baiknya	Proses sesuai waktu yang telah ditetapkan berarti pengelolaan kenaikan pangkat berjalan baik
3	Kasubid Pengangkatan dan Kenaikan Pangkat	Diatur sesuai PP/UU, khususnya Kenaikan Pangkat dengan PP 12/2002, sedikit sekali melibatkan pegawai	Sudah ada, perlu dukungan instansi terkait	Selama SK terbit sebelum tanggal berlakunya, dianggap kinerja baik	Melayani dengan baik	Selama SK KP tidak bertentangan dengan UU/PP	Tidak ada komplain berarti baik
4	Staf	Rutin, tanpa melibatkan pegawai	Didasarkan pada prinsip melayani dengan hati dan tanggung jawab	Belum pernah diukur, tapi selalu berusaha cepat dan tepat	Sesuai aturan yang ada	Pengelolaan tidak terlambat dan tidak ada komplain	Proses cepat dan tepat

4. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi
(Customer-Driven-Excellence)

Tabel IV.7
Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi
(Customer-Driven-Excellence)

NO	INFOR- MAN	PERTANYAAN DAN JAWABAN					
		Cara Menjaga Kepuasan	Cara Menciptakan mekanisme pelayanan yang baik	Cara Membuat keputusan yang memuaskan kedua belah pihak	Cara mengetahui Tingkat Kepuasan	Cara menyediakan akses menyampaikan aspirasi	Cara mempertahankan kemampuan mendengar dan belajar
1	Sekretaris BKD	Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan	Berpedoman aturan yang berlaku dengan tetap menampung aspirasi, saran dan kritik	Tetap berpedoman aturan yang ada dan tidak melanggarnya	Tingkat komplain dan ungkapan tidak puas dari stakeholder	Melalui SMS Layanan Prima, konsultasi langsung atau melalui surat beridentitas jelas	Mempertahankan kualitas pelayanan prima serta siap menerima aspirasi dari luar sepanjang tidak menyimpang dari aturan yang ada
2	Kepala Bidang Mutasi	Selalu meningkatkan mutu pelayanan agar kepuasan benar-benar terjaga	Menjaga hubungan baik dengan petugas dari instansi terkait agar mendukung mekanisme pelayanan yang baik	Sesuai aturan yang berlaku	Jumlah komplain ketidakpuasan instansi terkait menunjukkan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan	Melalui SMS Layanan Prima, dating langsung atau via surat	Memegang aturan dalam memberikan pelayanan dan menghargai hasil pekerjaan staf
3	Kasubid Pengangkatan dan Kepangkatan	Menyelesaikan secepatnya setiap usulan yang masuk dari instansi	Sesuai PP 12/2002 dan PP/2003	Bila sesuai aturan yang berlaku	Bila tidak ada yang komplain	Melalui SMS Layanan Prima	Selalu belajar menyesuaikan UU/PP terbaru
4	Staf	Sesuai aturan dan tepat waktu	Bekerja penuh tanggung jawab	BKD dan stakeholder ikuti aturan yang ada	Melihat hasil input dan output	SMS Layanan Prima dan konsultasi langsung	Secara informal, selama tidak ada masalah proses berjalan normal

5. Fleksibilitas

Tabel IV.8
Fleksibilitas Pengelolaan Kenaikan Pangkat

NO	INFOR- MAN	PERTANYAAN DAN JAWABAN				
		Strategi antisipasi perubahan	Cara melakukan perubahan	Upaya membangun kapasitas	Cara ciptakan struktur organisasi berkinerja tinggi	Cara desain organisasi sesuai fungsi
1	Sekretaris BKD	Selalu siap menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, baik aturan, mekanisme, persyaratan kenaikan pangkat dsb	Menyederhanakan mekanisme dan persyaratan kenaikan pangkat dengan tetap memegang aturan yang berlaku	Peningkatan pelayanan	Membuat Struktur organisasi yang ramping namun mewah dan kaya fungsi serta melakukan pengembangan SDM	Mengembangkan SDM dan memberdayakan fungsi BKD dalam pengelolaan Kenaikan Pangkat
2	Kepala Bidang Mutasi	Tidak ada strategi khusus, hanya kemampuan menyesuaikan dengan cepat	Secepatnya bersosialisasi	Selalu meningkatkan kualitas pelayanan	Mengikuti perkembangan saja, ikuti aturan yang ada	Mengembangkan SDM sesuai <i>job description</i>
3	Kasubid Pengangkatan dan Kepangkatan	Secepatnya menyesuaikan	Sosialisasi	Bekerja sesuai aturan	Peningkatan kesejahteraan diimbangi empati, tanggung jawab dan moral yang baik	Sesuai uraian tugas/tanggung jawab
4	Staf	Tidak ada strategi, hanya menyesuaikan secepatnya perubahan yang ada	Penggantian program data secepatnya	Belum ada	Belum ada	Belum ada

6. Pemberdayaan Pegawai

Tabel IV.9
Pemberdayaan Pegawai

NO	INFORMAN	PERTANYAAN DAN JAWABAN					
		Cara Memotivasi PNS	Kontribusi pendidikan dalam pengelolaan Kenaikan Pangkat	Evaluasi diklat dan pengembangan pegawai dengan kinerja Kenaikan Pangkat	Cara mendorong <i>skill</i> untuk pengelolaan Kenaikan Pangkat	Cara meningkatkan kerjasama, inisiatif dan inovasi	Tingkat kepuasan pengelolaan Kenaikan Pangkat
1	Sekretaris BKD	Memberi arahan dan nasehat dalam pelaksanaan pekerjaan	Pendidikan sangat mendukung dan menunjang pengelolaan kenaikan pangkat	Belum ada evaluasi secara khusus	Selalu diarahkan pentingnya skill	Pembentukan tim dan pembagian tugas yang jelas	Selama pengelolaan sesuai aturan yang ada dan tepat waktu juga tidak ada komplain
2	Kepala Bidang Mutasi	Memberikan keleluasaan pegawai menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tanpa tekanan	Pendidikan sedikit pengaruhnya dalam pengelolaan kenaikan pangkat	Belum ada	Himbauan menguasai skill saja	Memberi kebebasan bertukar pikiran dan berpendapat	Bila tidak banyak kesalahan dan komplain, artinya dianggap puas
3	Kasubid Pengangkatan dan Kenaikan Pangkat	Memberi arahan dan nasehat bahwa pekerjaan adalah tanggung jawab dan tidak sekedar menuntut hak	Tanggung jawab terhadap pekerjaan lebih bermakna daripada diklat	Belum pernah ada evaluasi	Hanya arahan pentingnya skill untuk sebuah pekerjaan	Tukar pikiran sesama PNS	Bila tidak ada komplain dianggap puas
4	Staf	Kurang bila tidak didukung sarana dan prasarana dan SDM yang tepat di bidangnya	Kurang signifikan	Belum ada	Sebatas arahan	Belum ada, tergantung inisiatif individu	Tidak bisa diukur, sepanjang tidak ada masalah

7. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha

Tabel IV.10
 Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha

NO	INFOR- MAN	PERTANYAAN					
		Cara atasi masalah	Cara libatkan masyarakat	Upaya mencapai kinerja tinggi	Upaya meningkatkan kinerja tinggi	Cara wujudkan visi misi	Cara kelola aspirasi dalam KP
1	Sekretaris BKD	Mengadakan evaluasi sehingga permasalahan yang timbul dapat diatasi dengan mudah	Tidak libatkan masyarakat secara langsung	Memotivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	Memupuk kerjasama dengan instansi terkait dan tingkatkan disiplin	Memberikan pelayanan yang amanah tanpa pamrih	Aspirasi masyarakat yang tidak bertentangan dengan peraturan yang ada akan dijadikan skala prioritas
2	Kepala Bidang Mutasi	Mengidentifikasi pokok masalahnya, kemudian mencari solusi paling tepat	Masyarakat tidak terlibat secara langsung	Menjalankan pengelolaan kenaikan pangkat sesuai aturan secara maksimal	Mengarahkan agar Bekerja dengan mengerti aturan secara benar	Selalu disosialisasikan dan dimplementasikan dalam pekerjaan	Dipertimbangkan, bila baik bisa dilaksanakan
3	Kasubid Peningkatan dan Kepangkatan	Masalah hanya SDM dan sarana, mengatasinya dengan memaksimalkannya	Berusaha menjadi contoh yang baik	Menunjukkan pentingnya menjaga hak dan kewajiban	Memahami peraturan yang ada hubungannya dengan KP	Visi misi hanya sebatas slogan karena banyak PNS yang tidak tahunya maksudnya	Dipertimbangkan sebatas kemampuan
4	Staf	Ditinjau sesuai aturan, konsultasi instansi terkait, cari solusi paling tepat	Tidak melibatkan masyarakat karena sifat pekerjaan yang hanya pelayanan administrasi	Belum ada	Belum ada	Melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	Belum ada

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang sebagian telah diolah dan diterjemahkan dalam bentuk tabel-tabel, maka penulis menganalisa dengan metode interpretasi. Hal ini untuk memunculkan apa artinya atau maknanya dari kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

1. Analisis kinerja pengelolaan kenaikan pangkat.

Hasil fisik berupa Surat Keputusan kenaikan pangkat tampak ada ketidaktepatan waktu, seperti tertera di atas bahwa tahun 2002 yang tidak tepat waktu 8,7 %, tahun 2003 sebanyak 52 % dan tahun 2004 sebanyak 54 % . Hal ini tentu saja membuat tingkat kepuasan pegawai yang mengelola maupun para pegawai yang naik pangkat menurun.

Secara keseluruhan pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa berupaya memaksimalkan pengelolaan kenaikan pangkat berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Standar kinerja pengelolaan kenaikan pangkat masih sebatas ketepatan waktu pelayanan (jadual kenaikan pangkat). Bila kenaikan pangkat yang dikelola tepat waktu, tepat orang dan tidak terjadi kesalahan sehingga tidak ada komplain, kinerja pengelolaan kenaikan pangkat dianggap sudah baik.

Ketidaktepatan waktu menunjukkan ketidak efisienan pengelolaan kenaikan pangkat yang dilakukan. Permasalahan anggaran dan sarana prasarana memiliki pengaruh yang besar terhadap terjadinya ketidaktepatan waktu ini. Disamping itu kemampuan teknis komputer yang kurang pada Sumber Daya

Manusia yang ada, baik di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, maupun pada Sumber Daya Manusia instansi pengusulnya juga memiliki andil yang besar dalam membuat ketidaktepatan waktu pengelolaan kenaikan pangkat. Keterlambatan pengiriman usulan ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ketidaklengkapan data/berkas pendukung usulan kenaikan pangkat atau kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data juga menjadi penyebab ketidak tepatan waktu pengelolaan kenaikan pangkat. Blangko Nota Persetujuan dari BKN yang hampir setiap periode kenaikan pangkat berganti format, padahal program untuk mengisinya sudah dirancang tetap, sehingga setiap periode kenaikan pangkat harus dilakukan penyesuaian program data komputer ikut pula memperlambat kinerja pengelolaan kenaikan pangkat.

Sikap pimpinan yang berusaha melakukan semua pekerjaan menunjukkan bahwa pimpinan tersebut masih belum bisa menjalankan fungsi kepemimpinan atau leadership dengan baik. Kepemimpinan atau leadership adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Soejono Soekamto, 1987:178).

Pendapat lain tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain, agar mereka memberikan kerjasama dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat (Hadi Purnomo, 1971:105).

Pemimpin memang harus memberikan teladan yang baik, meskipun tidak harus melakukan seluruh pekerjaan yang ada, sehingga dapat merangsang tindak-tanduk anggota organisasi yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin harus dapat berperan sebagai penggerak organisasi yang dipimpinnya, juga harus dapat bertindak selaku atau sebagai tumpuan harapan dari anggotanya.

Dalam pengelolaan kenaikan pangkat sudah tampak baik jalinan kemitraan dengan stakeholder seperti :

- (1) Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
- (2) Badan Kepegawaian Negara Jakarta
- (3) Sekretariat Kabinet Republik Indonesia
- (4) Badan/Dinas/Kantor Propinsi Jawa Tengah
- (5) Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah

Mekanisme pengelolaan kenaikan pangkat yang melibatkan semua pihak terkait di atas sudah tampak jelas berdasarkan aturan yang berlaku dan kedua belah pihak memaksimalkan tugas fungsi masing-masing yang tercipta dalam sebuah hubungan "*simbiosis mutualisma*".

Adanya prosedur kenaikan pangkat yang dimulai dengan adanya usulan kenaikan pangkat dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, membuat *image* kenaikan pangkat bukan lagi menjadi penghargaan tetapi sebagai hak. Pegawai Negeri Sipil yang merasa mengusulkan dirinya untuk naik pangkat, akan menuntut apabila ada yang tidak beres dalam pengelolaannya. Hal ini sebenarnya bisa diantisipasi dengan menjadikan instansi pengusul sebagai instansi yang pro aktif. Instansi pengusul seharusnya, aktif mendata, mencari

kelengkapan berkas dan mengusulkan kenaikan pangkat seorang Pegawai Negeri Sipil, bahkan bila perlu tanpa sepengetahuan Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat. Apabila Surat Keputusan Kenaikan Pangkat sudah selesai diproses, baru diserahkan sebagai sebuah penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini akan meminimalisasi tuntutan dan komplain Pegawai Negeri Sipil yang merasa kenaikan pangkat sebagai haknya.

Secara umum mekanisme/prosedur pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Namun apabila instansi pengusul benar-benar memaksimalkan diri dengan pro aktif seperti tersebut di atas, maka mekanisme tersebut akan semakin mendukung terciptanya kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang tinggi di Badan kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Pihak Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menyediakan akses SMS Layanan Prima, konsultasi langsung atau menerima surat-surat yang menyatakan kepuasan atau tidakpuasan. Demikian halnya para stakeholder dipersilakan mengajukan komplain apabila ditemui hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Sikap Pegawai Negeri Sipil dan pimpinan yang menolak perubahan dengan argumen “*yang begini saja sudah jalan*”, perlu segera dirubah. Perkembangan teknologi dan tuntutan kinerja yang baik untuk memberikan

pelayanan yang baik pula mewajibkan perubahan sikap dari semua pengelola kenaikan pangkat.

2. Analisis Visi dan Misi

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai visi dan misi BKD ini secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Pengembangan Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa Strategi Pimpinan dalam mengembangkan visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah dengan memberikan pelayanan yang amanah dan memaksimalkannya. Hal ini didukung oleh seluruh lapisan baik pimpinan maupun staf yang menyatakan akan mengutamakan pelayanan yang amanah secara maksimal , sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan masing-masing.

b. Analisis Peran Pimpinan dalam Menciptakan Lingkungan yang Kondusif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif cukup dominan. Hal ini dilakukan dengan cara memberi motivasi, menjalin kerjasama antar staf dan instansi, menjaga hubungan baik dan menampung suara staf serta menjadi contoh yang baik. Namun menurut staf pimpinan tidak mau mengakomodir inisiatif dan keinginan-keinginan staf.

c. Analisis Peran Pimpinan dalam Mendorong Pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan dalam mendorong tercapainya pembelajaran dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian daerah Propinsi Jawa Tengah cukup dominan. Dalam tataran pimpinan hampir bersuara sama, yaitu pentingnya belajar melalui kegiatan Bintek atau membaca peraturan. Namun, di tataran staf pembelajaran dirasakan sebatas himbauan yang tidak difasilitasi dengan sarana dan prasarana yang memadai, seperti komentar staf sebagai berikut :

... ah, himbauan sih banyak, tapi kalo tidak didukung sarana dan prasarana ya percuma saja... (wawancara 5 Juli 2005)

d. Analisis Peran Pimpinan dalam Penciptaan Keterlibatan Instansi Terkait

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan dalam penciptaan keterlibatan instansi terkait cukup besar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan bahwa para pimpinan yang selalu melibatkan instansi terkait, tampak pada adanya Rakor, pembuatan edaran-edaran pemberitahuan secara formal kedinasan.

e. Analisis Respon Pegawai terhadap Visi Misi BKD

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa pegawai kurang merespon visi dan misi BKD Propinsi Jawa Tengah, meskipun menurut Sekretaris BKD Propinsi Jawa Tengah pegawai cukup responsif. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Kepala Bidang Mutasi yang mengatakan :

...” Pegawai cenderung mengikuti visi dan misi yang dirumuskan saja, meskipun mereka tidak tahu secara pasti makna dari visi dan misi tersebut...”(wawancara, 5 Juli 2005).

Temuan ini juga diperkuat oleh pernyataan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan yang mengatakan :

...” Pegawai rata-rata hanya mengikuti saja, tidak peduli apa itu visi misi.. yang penting mereka bekerja...”(wawancara, 5 Juli 2005).

Adapun staf merespon visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan mengatakan :...” *positif...*”, artinya mereka mau melakukan program-program Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai bagian dari pekerjaannya, meskipun makna secara terperinci tidak mereka ketahui.

f. Analisis Upaya Mewujudkan Visi Misi BKD

Pimpinan tingkat menengah dan bawah merasa tidak ada upaya sungguh-sungguh mewujudkan visi misi BKD karena, ada atau tidak ada visi misi tidak terlalu berpengaruh. Hal ini didukung pernyataan di tingkat staf, yang intinya mereka lebih mementingkan bekerja maksimal, mengelola kenaikan pangkat secara tepat waktu, mengurangi kesalahan, melayani sesuai standar minimal dan melayani dengan hati. Adapun pucuk pimpinan benar-benar berupaya mewujudkan visi misi dengan bekerja tanpa pamrih dan pengelolaan kenaikan pangkat harus tepat waktu.

Berdasarkan analisis per pertanyaan di atas, penulis merangkum analisis mengenai visi dan misi BKD ini secara keseluruhan sebagai berikut :

3. Analisis Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan tersebut (*Focus on Result and Creating Value*)

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan (*Focus on Result and Creating Value*) ini secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis Proses Perencanaan Strategik dan Keterlibatan PNS

Proses penyusunan Renstra di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, dalam pandangan pimpinan pimpinan tingkat atas, pimpinan tingkat menengah dan bawah, penyusunan tersebut sudah melibatkan staf , meskipun hanya sebagian kecil saja. Namun, menurut staf, mereka merasa tidak dilibatkan. Kondisi ini cukup kontradiktif, seperti komentar staf :

...” kami merasa tidak pernah dilibatkan secara langsung dalam ;proses penyusunan renstra...Itu kan pekerjaan rutin...tidak melibatkan pegawai apalagi staf...”(wawancara, 5 Juli 2005)

a. Analisis Standar Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Standar kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang dilakukan secara rutin harian, mingguan, bulanan sesuai berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Kabid Mutasi Pegawai yang menyatakan bahwa standar kinerja berdasarkan Undang-Undang/Peraturan Pemerintah yang ada. Adapun di mata staf standar kinerja didasarkan pada prinsip melayani dengan hati dan tanggung jawab.

c. Analisis Cara mengukur Kinerja

Cara mengukur kinerja menurut pernyataan pimpinan, baik Sekretaris, Kepala Bidang Mutasi maupun Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan masih sebatas pada ketepatan dan kecepatan waktu penyelesaian. Kenaikan pangkat yang tepat waktu dan tepat orangnya dianggap kinerjanya baik. Hal ini bertolak belakang dengan pendapat staf yang mengatakan :

...” Belum pernah diukur kinerja pengelolaan kenaikan pangkat... Kami hanya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat... itu saja...” (wawancara, 6 Juli 2005).

d. Analisis Cara Melayani dan Standar yang digunakan

Menurut staf BKD, cara melayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat dengan mengikuti standar aturan yang berlaku dan dengan sebaik-baiknya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Kepala Bidang Mutasi Pegawai yang mengatakan :

...” melayani kenaikan pangkat menurut peraturan yang ada, pelayanan dilakukan dengan sebaik-baiknya...(wawancara, 5 Juli 2005).

Pendapat yang sama dilontarkan oleh Sekretaris BKD sebagai berikut :

...” melayani kenaikan pangkat harus dilakukan sesuai dengan standar aturan yang berlaku dengan amanah dan sebaik-baiknya...(wawancara, 5 Juli 2005)

e. Analisis Jaminan Pelayanan Sesuai Standar

Pengelolaan kenaikan pangkat dilakukan dengan sebaik-baiknya, sesuai aturan yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan komplain. Jadi, tidak ada jaminan secara khusus, seperti pernyataan Kepala Bidang Mutasi Pegawai sebagai berikut :

...” Dalam pengelolaan kenaikan pangkat tidak ada jaminan secara khusus, namun pelayanan dilakukan secara maksimal dengan sebaik-baiknya...” (wawancara 5 Juli 2005).

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Sekretaris BKD yang mengatakan :

...” jaminan pelayanan cukup dengan mengelola kenaikan pangkat secara tepat waktu, sehingga gaji segera diterimakan tanpa kesalahan...(wawancara 5 Juli 2005).

f. Analisis Alat Ukur untuk Kontrol Pelayanan

Alat ukur untuk kontrol layanan kenaikan pangkat adalah jadwal waktu pengelolaan kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat yang bisa diselesaikan dalam batas-batas waktu sesuai jadwal yang ditentukan tanpa kesalahan, berarti layanan baik. Hal ini seperti pernyataan Sekretaris BKD Propinsi Jawa Tengah, yang didukung pimpinan yang lain dan staf, sebagai berikut :

...” Alat ukurnya ya jadwal kenaikan pangkat... Selama kenaikan pangkat diselesaikan dalam batas-batas waktu yang ditentukan, tidak salah-salah, artinya pelayanannya baik... (wawancara 5 Juli 2005).

4. Analisis Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer-Driven-Excellence)

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (Customer-Driven-Excellence) secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis cara menjaga kepuasan

Cara menjaga kepuasan pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan menyelesaikan setiap usulan yang masuk dengan

cepat dan tepat sesuai aturan agar kualitas pelayanan benar-benar terjaga.

Hal ini terdapat kesamaan pendapat pimpinan dan staf.

b. Analisis Cara Menciptakan Mekanisme Pelayanan yang Baik

Cara Menciptakan Mekanisme Pelayanan yang Baik adalah dengan berpedoman pada aturan yang berlaku dengan tetap menampung aspirasi, saran dan kritik. Demikian pendapat Sekretaris BKD Propinsi Jawa Tengah.

Hal ini berbeda dengan pendapat Kepala Bidang Mutasi Pegawai yang menyatakan :

...” Cara menciptakan mekanisme pelayanan yang baik dengan menjaga hubungan baik dengan petugas dari instansi terkait agar mendukung mekanisme pelayanan yang baik...” (wawancara 6 Juli 2005).

c. Analisis Cara Membuat Keputusan yang memuaskan kedua belah pihak

Cara Membuat Keputusan yang memuaskan kedua belah pihak adalah dengan berpedoman aturan yang berlaku dan kedua belah pihak menaatinya. Staf memberi pernyataan :

...” Cara membuat keputusan yang memuaskan kedua belah pihak adalah dengan melibatkan BKD dan stakeholder dan dua-duanya harus saling menaati aturan yang ada...” (wawancara 7 Juli 2005)

d. Analisis Cara Mengetahui Tingkat Kepuasan

Cara Mengetahui Tingkat Kepuasan pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan sedikit banyaknya komplain yang masuk, jika sedikit indikasinya puas, bila banyak berarti tidak puas.

e. Analisis Cara Menyediakan akses menyampaikan aspirasi

Cara Menyediakan akses menyampaikan aspirasi bagi pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan SMS

Layanan Prima, konsultasi langsung atau melalui surat dengan identitas jelas.

f. Analisis Cara Mempertahankan Kemampuan Mendengar dan Belajar

Cara Mempertahankan kemampuan mendengar dan belajar dalam menentukan kebutuhan pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan mempertahankan kualitas pelayanan dengan tetap berpegang aturan yang berlaku. Hal ini seperti pernyataan Sekretaris BKD Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

...” mempertahankan kualitas pelayanan prima serta siap menerima aspirasi dari luar sepanjang tidak menyimpang dari aturan yang ada...”(wawancara 5 Juli 2005)

5. Analisis Fleksibilitas

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai fleksibilitas ini secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis Strategi antisipasi perubahan

Strategi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan menyesuaikan dengan perubahan itu secara cepat, baik aturan, mekanisme, persyaratan kenaikan pangkat dan sebagainya. Strategi ini didukung semua pimpinan. Staf juga mendukung dengan pernyataan sebagai berikut :

...” Untuk mengantisipasi perubahan tidak ada strategi, hanya menyesuaikan secepatnya perubahan yang ada...” (wawancara 6 Juli 2005).

b. Analisis Cara Melakukan Perubahan

Cara yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melakukan perubahan untuk memenuhi kepuasan pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan menyederhanakan mekanisme dan secepatnya mensosialisasikan perubahan itu, antara lain dengan penggantian program data.

c. Analisis Upaya Membangun Kapasitas

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk membangun kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sehubungan dengan peningkatan layanan yang terus menerus, terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan bekerja sesuai aturan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, menurut staf, tidak ada upaya yang dilakukan untuk itu, terbukti dengan komentar staf sebagai berikut :

...” Sampai saat ini, setahu saya kok belum ada upaya untuk meningkatkan kapasitas... Ya... biasa saja, pokoknya kerja sesuai aturan...” (wawancara 6 Juli 2005)

d. Analisis Cara Menciptakan Struktur Organisasi Berkinerja Tinggi

Menurut pimpinan BKD, cara Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menciptakan struktur organisasi yang tinggi, terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan membuat struktur organisasi yang ramping, miskin struktur kaya fungsi diimbangi dengan pengembangan Sumber Daya Manusianya. Namun, hal ini tidak sejalan dengan pendapat Kepala Bidang Mutasi yang menyatakan :

...” dengan tetap mengikuti perkembangan peraturan saja, ikuti aturan yang ada...” (wawancara 5 Juli 2005).

Adapun pendapat Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan mendukung pernyataan Kepala Bidang Mutasi sebagai berikut :

..."caranya dengan peningkatan kesejahteraan yang diimbangi dengan empati, tanggung jawab dan moral yang baik..."(wawancara 5 Juli 2005).

Staf juga menyatakan :

..." belum ada upaya yang dilakukan untuk itu..." (wawancara 5 Juli 2005)

e. Analisis Cara Mendesain Organisasi Sesuai fungsi

Cara Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mendesain organisasinya sesuai dengan fungsi organisasi yang diharapkan, terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan mengembangkan Sumber Daya Manusia dan memberdayakan fungsi BKD dalam pengelolaan kenaikan pangkat. Hal ini sependapat dengan pernyataan Kepala Bidang Mutasi Pegawai dan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan yang menyatakan untuk mengembangkan SDM sesuai fungsi/tanggung jawab masing-masing. Namun bertolak belakang dengan pendapat staf, yang menyatakan belum ada upaya yang dilakukan untuk itu.

6. Analisis Pemberdayaan Pegawai

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai Pemberdayaan Pegawai ini secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis Cara memotivasi pegawai

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah memotivasi pegawai untuk membangun dan menggunakan seluruh potensi untuk mencapai tujuan mereka dalam pekerjaan dan karier, terutama dalam

pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan memberi arahan, nasehat dan keleluasaan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Namun menurut staf, disamping arahan dan nasehat juga sangat membutuhkan dukungan sarana prasarana dan Sumber daya manusia yang tepat di bidangnya.

b. Analisis Kontribusi Pendidikan dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Kontribusi Pendidikan dan Latihan pada pencapaian tujuan organisasi, memenuhi kebutuhan pegawai termasuk di dalamnya pengembangan, pembelajaran dan kemajuan karier, khususnya dalam pengelolaan kenaikan pangkat, menurut pimpinan tingkat atas di Badan Kepegawaian daerah propinsi Jawa Tengah cukup besar. Pendidikan dan Latihan sangat mendukung dan menunjang pengelolaan kenaikan pangkat. Namun, pimpinan tingkat menengah dan bawah berpendapat bahwa Pendidikan dan latihan sedikit pengaruhnya pada pengelolaan kenaikan pangkat. Ini didukung pendapat staf yang mengatakan bahwa “kurang signifikan”.

c. Analisis Evaluasi Pendidikan dan Latihan dan Pengembangan Pegawai dengan Kenaikan Pangkat

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah belum pernah melakukan evaluasi Pendidikan dan Latihan serta Pengembangan Pegawai kaitannya dengan kinerja individu dan organisasi dalam pengelolaan kenaikan pangkat.

d. Analisis Cara Mendorong *Skill* untuk Pengelolaan kenaikan Pangkat

Cara Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mendorong *Skill* untuk Pengelolaan kenaikan Pangkat yaitu dengan selalu mengarahkan dan

menghimbau pentingnya penggunaan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas pengelolaan kenaikan pangkat.

e. Analisis cara meningkatkan kerjasama, inisiatif dan inovasi

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah meningkatkan kerjasama, inisiatif dan inovasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan pengelolaan kenaikan pangkat dengan cara membentuk dan membagi tugas secara jelas serta bertukar pikiran sesama PNS. Menurut staf, inisiatif individu lebih dominan dalam menentukan peningkatan kerjasama, inisiatif dan inovasi.

f. Analisis Tingkat Kepuasan Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Tingkat kepuasan pegawai terhadap pengelolaan kenaikan pangkat diukur dari seberapa kecil tingkat kesalahan yang terjadi dan ketepatan waktunya. Semakin tidak banyak kesalahan dan tidak banyak komplain, berarti tingkat kepuasan cukup tinggi.

7. Analisis Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha

Berdasarkan analisis per pertanyaan, penulis merangkum analisis mengenai Pemberdayaan Pegawai ini secara keseluruhan sebagai berikut :

a. Analisis cara atasi masalah

Badan Kepegawaian daerah Propinsi Jawa Tengah mengatasi permasalahan yang timbul dalam pencapaian tujuan organisasi terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat dengan cara evaluasi, identifikasi masalah, konsultasi dan mencari solusi paling tepat untuk penyelesaiannya. Dalam pengelolaan kenaikan pangkat ini, masalah hanya

berputar mengenai Sumber Daya Manusia dan sarana/prasarananya, yang cara mengatasinya dengan memaksimalkan potensinya.

b. Analisis cara melibatkan masyarakat

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat tidak melibatkan masyarakat secara langsung karena pekerjaan yang bersifat administratif saja, namun tetap berusaha menjadi contoh yang baik.

c. Analisis Upaya mencapai kinerja tinggi

Upaya Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam pengelolaan kenaikan pangkat, menurut staf belum ada. Namun, para pimpinan upaya tersebut dilakukan dengan memotivasi, memaksimalkan pengelolaan kenaikan pangkat dan pentingnya menunjukkan hak dan kewajiban secara jelas.

d. Analisis upaya meningkatkan kinerja yang tinggi

Upaya Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan memupuk kerjasama, disiplin, mengarahkan untuk menguasai peraturan yang berkaitan dengan kenaikan pangkat. Sementara itu, staf merasa tidak ada upaya yang mengarah pada peningkatan kinerja, semua mengalir saja.

e. Analisis upaya mewujudkan visi dan misi

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mewujudkan visi dan misi organisasi terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat dengan cara memberikan pelayanan yang amanah tanpa pamrih sebagai bukti pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab. Disini ada hal yang menarik dari pendapat pimpinan tingkat bawah, yang mengatakan bahwa :

...“*visi misi hanya sebatas slogan karena banyak PNS yang tidak tahu maksudnya...*”(wawancara 7 Juli 2005)

f. Analisis Cara Kelola Aspirasi dalam Kenaikan Pangkat

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mengelola aspirasi/masukan masyarakat terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan mempertimbangkannya dan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang ada dan memang berguna bisa dilaksanakan. Staf berpendapat belum ada aspirasi yang diterima.

D. DISKUSI

1. Hasil Penelitian/Temuan Penelitian dan Teori yang Melandasi

a. Kinerja pengelolaan kenaikan pangkat :

Penilaian kinerja terdiri atas :

- 1) *Relevance*, yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan.
- 2) *Efisiensi*, yaitu perbandingan antara input dengan output.
- 3) *Efektifitas*, yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan intermediate outcomes (results) dan final outcomes (impacts).

- 4) Utility and Sustainability, yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan final outcomes (Yeremias T. Keban, 2004 : 206).

Namun, pada penelitian ini, fenomena yang penulis amati adalah Efisiensi dan Efektifitas saja. Efisiensi mengukur ketepatan waktu pengelolaan kenaikan pangkat dan biaya kenaikan pangkat, sedangkan efektifitas dengan mengukur kesesuaian prosedur dengan standar pelayanan yang semestinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan kenaikan pangkat tidak efisien. Hal ini terbukti dengan adanya permasalahan ketidak tepatan waktu penyelesaian kenaikan pangkat tahun 2002 sebanyak 40 PNS (8,7 %), tahun 2003 sebanyak 7.697 PNS (52 %) dan tahun 2004 sebanyak 11.567 PNS (54 %) yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- 1) Biaya pengelolaan kenaikan pangkat semakin menurun
- 2) Pencairan anggaran kadang-kadang tidak bisa bersamaan dengan kebutuhan / Keterlambatan pencairan anggaran.
- 3) Kurangnya sarana dan prasarana, seperti jumlah komputer.
- 4) Kurangnya ketrampilan teknis komputer bagi Sumber Daya Manusia, baik di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, maupun pada Sumber Daya Manusia instansi pengusulnya.
- 5) Keterlambatan penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat karena keterlambatan pengiriman usulan kenaikan pangkat ke Badan

Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ketidaklengkapan berkas, dan kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.

- 6) Blangko Nota Persetujuan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara berubah-ubah setiap periodenya sehingga setiap periode kenaikan pangkat harus dilakukan penyesuaian program data komputer.

Adapun efektifitas kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang dilihat dari kesesuaian antara tujuan dengan intermediate outcomes (*results*) dan final outcomes (*impacts*), dalam hal ini adalah dengan melihat prosedur pengelolaan kenaikan pangkat dapat disimpulkan bahwa prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Secara umum mekanisme/prosedur pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Namun apabila instansi pengusul benar-benar memaksimalkan diri dengan pro aktif, maka mekanisme tersebut akan semakin mendukung terciptanya kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang tinggi di Badan kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adanya prosedur kenaikan pangkat yang dimulai dengan adanya usulan kenaikan pangkat dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, membuat *image* kenaikan pangkat bukan lagi menjadi penghargaan tetapi sebagai hak. Pegawai Negeri Sipil yang merasa mengusulkan dirinya untuk naik pangkat, akan menuntut apabila ada yang tidak beres dalam pengelolaannya. Hal ini

sebenarnya bisa diantisipasi dengan menjadikan instansi pengusul sebagai instansi yang pro aktif. Instansi pengusul seharusnya, aktif mendata, mencari kelengkapan berkas dan mengusulkan kenaikan pangkat seorang Pegawai Negeri Sipil, bahkan bila perlu tanpa sepengetahuan Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat. Apabila Surat Keputusan Kenaikan Pangkat sudah selesai diproses, baru diserahkan sebagai sebuah penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini akan meminimalisasi tuntutan dan komplain Pegawai Negeri Sipil yang merasa kenaikan pangkat sebagai haknya.

Kaitannya dengan mekanisme atau prosedur pengelolaan kenaikan pangkat ini, perlu dilakukan pembuatan *master program inputing data* yang matang, artinya *master program inputing data* yang berubah-ubah/tidak paten membuat waktu pengelolaan kenaikan pangkat menjadi lebih lama. Hal ini berdampak pada kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang dilakukan.

b. Visi dan Misi

Pimpinan cukup mengembangkan upaya pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, namun kurang memfasilitasinya. Meskipun visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat jelas, pimpinan tingkat menengah dan bawah merasa tidak ada upaya sungguh-sungguh mewujudkan visi misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena ada atau tidak ada visi

misi tidak terlalu berpengaruh. Mereka hanya bekerja maksimal untuk melakukan pengelolaan kenaikan pangkat yang terbaik.

Penerapan visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah melalui strategi yang berfokus pada stakeholder sudah tampak jelas. Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Surat Edaran dan aturan-aturan yang lainnya sangat jelas mengatur teknis pengelolaan kenaikan pangkat yang ada, sehingga tujuan yang direncanakan bisa tercapai.

c. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan (*Focus on Result and Creating Value*)

Dalam proses penyusunan Perencanaan Strategis yang menjadi titik awal pengelolaan kenaikan pangkat sampai timbul output berupa fisik kenaikan pangkat, pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa sudah melibatkan staf, namun hasil wawancara menunjukkan bahwa staf merasa tidak terlibat.

Namun demikian, secara keseluruhan pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah berupaya memaksimalkan pengelolaan kenaikan pangkat berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Standar kinerja pengelolaan kenaikan pangkat masih sebatas ketepatan waktu pelayanan (jadual kenaikan pangkat). Bila kenaikan pangkat yang dikelola tepat waktu, tepat orang dan tidak terjadi kesalahan sehingga tidak ada komplain, kinerja pengelolaan kenaikan pangkat dianggap sudah baik.

d. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi
(*Customer-Driven-Excellence*)

Dalam pengelolaan kenaikan pangkat sudah tampak baik jalinan kemitraan dengan stakeholder seperti :

- (1) Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
- (2) Badan Kepegawaian Negara Jakarta
- (3) Sekretariat Kabinet Republik Indonesia
- (4) Badan/Dinas/Kantor Propinsi Jawa Tengah
- (5) Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah

Mekanisme pengelolaan kenaikan pangkat yang melibatkan semua pihak terkait di atas sudah tampak jelas berdasarkan aturan yang berlaku dan kedua belah pihak memaksimalkan tugas fungsi masing-masing yang tercipta dalam sebuah hubungan "*simbiosis mutualisma*".

Pihak Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah menyediakan akses SMS Layanan Prima, konsultasi langsung atau menerima surat-surat yang menyatakan kepuasan atau tidakpuasan. Demikian halnya para stakeholder dipersilakan mengajukan komplain apabila ditemui hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

e. Fleksibilitas

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah telah mendesain proses pengelolaan kenaikan pangkat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, dan dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam

pengelolaan kenaikan pangkat dengan menyesuaikan dengan perubahan itu secara cepat.

Cara yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melakukan perubahan untuk memenuhi kepuasan pihak yang dilayani dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan menyederhanakan mekanisme dan secepatnya mensosialisasikan perubahan itu, antara lain dengan penggantian program data.

Dalam rangka menciptakan struktur organisasi yang tinggi, terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat dibuat struktur organisasi yang miskin struktur kaya fungsi diimbangi dengan pengembangan Sumber Daya Manusianya dengan tetap mengikuti perkembangan peraturan yang berlaku.

f. Pemberdayaan Pegawai

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah memotivasi pegawai untuk membangun dan menggunakan seluruh potensi untuk mencapai tujuan mereka dalam pekerjaan dan karier, terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan memberi arahan, nasehat dan keleluasaan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Ini semua sangat membutuhkan dukungan sarana prasarana dan Sumber daya manusia yang tepat di bidangnya.

Kontribusi Pendidikan dan Latihan pada pencapaian tujuan organisasi, memenuhi kebutuhan pegawai termasuk di dalamnya pengembangan, pembelajaran dan kemajuan karier, khususnya dalam pengelolaan kenaikan pangkat, menurut pimpinan tingkat atas di Badan

Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah cukup besar. Pendidikan dan Latihan sangat mendukung dan menunjang pengelolaan kenaikan pangkat. Namun, pimpinan tingkat menengah dan bawah berpendapat bahwa Pendidikan dan latihan sedikit pengaruhnya pada pengelolaan kenaikan pangkat. Ini didukung pendapat staf yang mengatakan bahwa “kurang signifikan”.

Badan Kepegawaian Daerah propinsi Jawa Tengah belum pernah melakukan evaluasi Pendidikan dan Latihan serta Pengembangan Pegawai kaitannya dengan kinerja individu dan organisasi dalam pengelolaan kenaikan pangkat.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah selalu mengarahkan dan menghimbau pentingnya penggunaan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas pengelolaan kenaikan pangkat.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah meningkatkan kerjasama, inisiatif dan inovasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan pengelolaan kenaikan pangkat dengan cara membentuk dan membagi tugas secara jelas serta bertukar pikiran sesama PNS. Menurut staf, inisiatif individu lebih dominan dalam menentukan peningkatan kerjasama, inisiatif dan inovasi.

g. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha

Upaya Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam pengelolaan kenaikan pangkat, menurut staf belum ada. Namun, para pimpinan upaya tersebut dilakukan dengan

memotivasi, memaksimalkan pengelolaan kenaikan pangkat dan pentingnya menunjukkan hak dan kewajiban secara jelas.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam pengelolaan kenaikan pangkat dilakukan dengan memupuk kerjasama, disiplin, mengarahkan untuk menguasai peraturan yang berkaitan dengan kenaikan pangkat. Sementara itu, staf merasa tidak ada upaya yang mengarah pada peningkatan kinerja, semua mengalir saja.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mewujudkan visi dan misi organisasi terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat dengan cara memberikan pelayanan yang amanah tanpa pamrih sebagai bukti pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab. Disini ada hal yang menarik dari pendapat pimpinan tingkat bawah, yang mengatakan bahwa :

“visi misi hanya sebatas slogan karena banyak PNS yang tidak tahu maksudnya”.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah mengelola aspirasi/masukan masyarakat terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat adalah dengan mempertimbangkannya dan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang ada dan memang berguna bisa dilaksanakan. Staf berpendapat belum ada aspirasi yang diterima.

2. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Implikasi Hasil Penelitian terutama dalam Pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, banyak hal yang

perlu dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah agar kinerja pengelolaan kenaikan pangkat bisa meningkat.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu lebih melibatkan pegawai secara keseluruhan, terutama suara arus bawah dalam penyusunan Perencanaan Strategis, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kenaikan pangkat.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan koordinasi yang lebih matang dengan pihak terkait, terutama unit kerja internal yang berhubungan, seperti sub bagian Keuangan, sehingga permasalahan anggaran bisa diatasi. Hal ini mengingat, meskipun bukan yang utama, masalah anggaran sangat berpengaruh kepada kinerja pengelolaan kenaikan pangkat. Kegiatan yang sudah dianggarkan, seharusnya segera disediakan anggarannya apabila sudah waktunya untuk dilaksanakan.

Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu memikirkan dan meninjau ulang masalah penurunan anggaran pengelolaan kenaikan pangkat dari tahun ke tahun. Disini dituntut kemampuan "bargaining" saat memperjuangkan anggaran pengelolaan kenaikan pangkat di DPRD. Secara logika volume pekerjaan yang meningkat harus seiring dengan jumlah anggaran yang diperlukan. Secara teknis mungkin pekerjaan tetap bisa berjalan meskipun dukungan dana/anggaran semakin kecil, tetapi perlu dipikirkan apakah cara yang dilakukan pengelola kenaikan pangkat dalam menyiasati masalah anggaran tetap berpedoman kepada aturan yang berlaku atau tidak.

Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan ketrampilan teknis komputer bagi semua pengelola kenaikan pangkat, baik dengan kursus/sekolah sendiri, maupun memanfaatkan program-program dari Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, terutama "Programer", mengingat saat ini pengelola hanya "operator" saja. Program masih meminta bantuan dari luar.

Standar kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu lebih dipertegas lagi, tidak sekedar jadwal kenaikan pangkat yang menjadi acuan, tetapi benar-benar dibuat sebuah standar yang menjadi standar pelayanan dalam pengelolaan kenaikan pangkat.

Secara teknis, dalam rangka mengatasi semua temuan permasalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, harus dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. *Bargaining* untuk peningkatan biaya/anggaran pengelolaan kenaikan pangkat
- b. Pencairan anggaran diupayakan bisa bersamaan dengan kebutuhan / mengurangi keterlambatan pencairan anggaran.
- c. Perlunya menambah sarana dan prasarana, terutama komputer dan printer.
- d. Mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan teknis komputer
- e. Usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah berkas harus sudah lengkap dan agar diupayakan mengurangi kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.

- f. Blangko Nota Persetujuan perlu ditetapkan secara paten dan tidak berubah-ubah oleh Badan Kepegawaian Negara sehingga setiap periode kenaikan pangkat tidak perlu dilakukan penyesuaian program data komputer.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bagian akhir penelitian analisis kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, akan dikemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

A. KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan kenaikan pangkat tidak efisien. Hal ini terbukti dengan adanya permasalahan ketidak tepatan waktu penyelesaian kenaikan pangkat tahun 2002 sebanyak 40 PNS (8,7 %), tahun 2003 sebanyak 7.697 PNS (52 %) dan tahun 2004 sebanyak 11.567 PNS (54 %) yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :
 - a. Biaya pengelolaan kenaikan pangkat semakin menurun
 - b. Pencairan anggaran kadang-kadang tidak bisa bersamaan dengan kebutuhan / Keterlambatan pencairan anggaran.
 - c. Kurangnya sarana dan prasarana, seperti jumlah komputer.
 - d. Kurangnya ketrampilan teknis komputer bagi Sumber Daya Manusia, baik di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, maupun pada Sumber Daya Manusia instansi pengusulnya.
 - e. Keterlambatan penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat karena keterlambatan pengiriman usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, ketidaklengkapan berkas, dan kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.

- f. Blangko Nota Persetujuan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara berubah-ubah setiap periodenya sehingga setiap periode kenaikan pangkat harus dilakukan penyesuaian program data komputer.
2. Efektifitas kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang dilihat dari prosedur pengelolaan kenaikan pangkat dapat disimpulkan bahwa prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Namun instansi pengusul perlu lebih memaksimalkan diri secara pro aktif.
3. Visi dan misi organisasi, penetapan hasil, komunikasi, fleksibilitas, pemberdayaan pegawai serta kompetisi mempunyai pengaruh terhadap rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
4. Berdasarkan efisiensi dan dan efektifitas yang tampak pada kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah propinsi Jawa Tengah, dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelolaan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan, dengan tetap berpedoman pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yaitu :
 - a. Visi dan Misi.
 - b. Penetapan Hasil yang akan dicapai dan berfokus pada Pencapaian Keberhasilan tersebut (*Focus on Result and Creating Value*).
 - c. Komunikasi dengan Stakeholder/pihak terkait dengan kinerja organisasi (*Customer-Driven-Excellence*).

- d. Fleksibilitas.
- e. Pemberdayaan Pegawai.
- f. Kompetisi Peningkatan Kinerja/Pemupukan Semangat Berusaha.

B. SARAN

Secara teknis, dalam rangka mengatasi semua temuan permasalahan dalam pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, saran yang bisa penulis sampaikan berkaitan dengan hasil akhir penelitian analisis kinerja pengelolaan kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan pimpinan dalam *Bargaining* dengan DPRD perlu lebih ditingkatkan agar biaya/anggaran pengelolaan kenaikan pangkat bisa ditingkatkan. Untuk itu pimpinan harus mengetahui secara pasti kondisi pengelolaan kenaikan pangkat di lapangan, bukan sekedar berdasar laporan atau input dari luar saja.
2. Pencairan anggaran diupayakan bisa bersamaan dengan kebutuhan / mengurangi keterlambatan pencairan anggaran. Hal ini dilakukan dengan melakukan pendekatan dengan pihak keuangan, baik di Sekretariat Daerah maupun unit keuangan di BKD Propinsi Jawa Tengah.
3. Perlunya menambah sarana dan prasarana, terutama komputer dan printer. Ini bisa dianggarkan pada anggaran BKD Propinsi Jawa Tengah.

4. Mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan teknis komputer , baik secara pribadi maupun bersamaan dengan program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh BKD Propinsi Jawa Tengah.
5. Usulan kenaikan pangkat ke Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah berkas harus sudah lengkap dan agar diupayakan mengurangi kesalahan teknis inputing data usul kenaikan pangkat pada disket data.
6. Blangko Nota Persetujuan perlu ditetapkan secara paten dan tidak berubah-ubah oleh Badan Kepegawaian Negara sehingga setiap periode kenaikan pangkat tidak perlu dilakukan penyesuaian program data komputer.
7. Prosedur kenaikan pangkat bisa dimaksimalkan dengan cara instansi pengusul pro aktif, untuk mendukung terciptanya kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang tinggi di Badan kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adanya prosedur kenaikan pangkat yang dimulai dengan adanya usulan kenaikan pangkat dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, membuat *image* kenaikan pangkat bukan lagi menjadi penghargaan tetapi sebagai hak. Pegawai Negeri Sipil yang merasa mengusulkan dirinya untuk naik pangkat, akan menuntut apabila ada yang tidak beres dalam pengelolaannya. Hal ini sebenarnya bisa diantisipasi dengan merubah kebiasaan yaitu menjadikan instansi pengusul sebagai instansi yang pro aktif. Instansi pengusul seharusnya, aktif mendata, mencari kelengkapan berkas dan mengusulkan kenaikan pangkat seorang Pegawai Negeri Sipil, bahkan bila perlu tanpa sepengetahuan Pegawai Negeri Sipil yang naik pangkat. Apabila Surat Keputusan Kenaikan Pangkat sudah selesai diproses, baru diserahkan sebagai sebuah penghargaan kepada

Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini akan meminimalisasi tuntutan dan komplain Pegawai Negeri Sipil yang merasa kenaikan pangkat sebagai haknya.

8. Kaitannya dengan mekanisme atau prosedur pengelolaan kenaikan pangkat ini, perlu dilakukan pembuatan *master program inputing data* yang matang, artinya *master program inputing data* yang berubah-ubah/tidak paten membuat waktu pengelolaan kenaikan pangkat menjadi lebih lama. Hal ini berdampak pada kinerja pengelolaan kenaikan pangkat yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Supriadi, Warta LAN, Edisi 07, Tahun II, 2004, Jakarta.
- Hadi Purnomo, 1971, Tata Personalialia, Jambatan.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, "*Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*", Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan, Jakarta.
- Moeleong, Lexy J., 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karya, Bandung.
- Rahayu, Amy Y.S, 1997, Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality (SEvqual) dalam Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sabarguna, Boy S, MARS, 2005, Analisis data pada Penelitian Kualitatif, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sanapiah Faizal, 1990,, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, YA 3, Malang.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Soejono Soekamto, 1987, Sosiologi Suatu Pengantar, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tedjosuminto, 1999, *Proposal Pengembangan KPT Kabupaten Sukoharjo*, Tidak Dipublikasikan.
- T. Keban, Yeremias, 2004, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Issue, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Wibawa, Samodra dan Yuyun Purbakusuma, 1998, *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi*, JKAP, Vol. 2 No. 2 (Nopember), hal 39-51.
-, 2005, Empat Tahun Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
-, 2003, Buletin Aparatur Edisi 01/TH I/Januari 2003, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
-, 2004, Harian Suara Merdeka tanggal 7 April.

-, 2004, Profil PNS Pemerintah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2003, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
-, 1999, Undang-Undang Nomor 43 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
-, Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1980 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negerio Sipil.
-, Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negerio Sipil.
-, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
-, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah.
-, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002.