

TESIS

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI DAN BUDAYA KERJA PASCA PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPII DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA RI

Disusun Oleh :

NAMA : EKA PRASETYA HOTMARIA
NPM : 1764001028
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar

Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Eka Prasetya Hotmaria
NPM : 1764001028
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Pengaruh Penempatan Pegawai dan Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Komunikasi Dan Informatika RI
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Effect of employment placement and working culture after administrative position equalization into functional position on the Performance of Civil Servants in the Ministry of Communication and Information Technology of Republic of Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



(Dr. A. Rina Herawati, M.Si)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : EKA PRASETYA HOTMARIA
NPM : 1764001028
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
APARATUR
JUDUL TESIS : PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI
DAN BUDAYA KERJA PASCA
PENYETARAAN JABATAN
ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN
FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA RI

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 19 Agustus 2021
Pukul : 09.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.

Anggota : Dr. R. Luki Karunia, MA

Pembimbing : Dr. A. Rina Herawati, M.Si

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Eka Prasetya Hotmaria
NPM	: 1764001028
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Pengaruh Penempatan Pegawai dan Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Komunikasi Dan Informatika RI” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta,

Agustus 2021



Eka Prasetya Hotmaria

KATA PENGANTAR

Puji Syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul **“PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI DAN BUDAYA KERJA PASCA PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA RI”**.

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN Jakarta.

Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dari Ibu Dr. A. Rina Herawati, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, arahan serta semangat kepada penulis selama penyusunan tesis ini hingga dapat terselesaikan pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta. Pada kesempatan ini pula kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan izin perpanjangan masa studi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Dr. Mala Sondang Silitonga, selaku Wakil Direktur 1 Bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kemudahan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.

3. Dr. Neneng Sri Rahayu, M. Si, selaku Ketua Penguji yang telah memberikan catatan, masukan dan arahan kepada penulis untuk penyempurnaan tesis hingga selesai pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, selaku Sekretaris Penguji yang telah memberikan catatan, masukan dan arahan kepada penulis untuk penyempurnaan tesis hingga selesai pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Dr. R. Luki Karunia, MA, selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan catatan, masukan dan arahan kepada penulis untuk penyempurnaan tesis hingga selesai pada Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.
6. Seluruh dosen, staf administrasi dan petugas perpustakaan Politeknik STIA LAN Jakarta yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Angkatan Tahun 2017 Politeknik STIA LAN Jakarta yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang selalu mengingatkan dan mendukung penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI yang telah membantu penulis selama penelitian tesis berlangsung.
9. Rekan-rekan Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika yang telah membantu, memberikan bahan penelitian terkait pengelolaan SDM yang dibutuhkan, hingga memberikan masukan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
10. Orangtua terkasih, yang telah memberikan doa dan dukungan hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini hingga selesai.

11. Suami dan Anakku tercinta, yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan yang tiada henti kepada penulis hingga tesis ini dapat terselesaikan, studi selesai dan segera menyandang gelar Magister.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Agustus 2021



Eka Prasetya Hotmaria

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Pengaruh Penempatan Pegawai dan Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Komunikasi Dan Informatika RI

Eka Prasetya, H. A. Rina Herawati

eka.prasetya.hotmaria@kominfo.go.id / ech.matondang@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis adakah hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai dan budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan berdasarkan tingkat eksplanasi (*level of explanation*) dengan rumusan masalah asosiatif dan hubungan kausal. Terdapat tiga hipotesis yang diuji, pertama, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penempatan pegawai pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional (X1) dengan variabel kinerja pegawai negeri sipil (Y) di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Kedua, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional (X2) dengan variabel kinerja pegawai negeri sipil (Y) di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Ketiga, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penempatan pegawai (X1) dan budaya kerja (X2) pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan variabel kinerja pegawai negeri sipil (Y) di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI sebanyak 46 orang pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Instrumen penelitian dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert yang disusun berdasarkan definisi operasional dan indikator masing-masing variabel penelitian yang dirangkum dari berbagai teori. Uji validitas instrumen dengan rumus Korelasi *Pearson Product Moment* dan dilanjutkan dengan uji reliabilitas dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penempatan pegawai dan variabel budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI

Kata kunci: penyetaraan jabatan, jabatan fungsional, kinerja.

ABSTRACT

The Effect of Employee Placement and Post-Equalization Work Culture from Administrative Positions into Functional Positions on the Performance of Civil Servants in the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia

Eka Prasetya, H. A. Rina Herawati

eka.prasetya.hotmaria@kominfo.go.id / ech.matondang@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to determine and analyze whether there are a positive and significant relationship between employee placement and post-equalization work culture in functional positions with civil servants in the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia. The method used is a quantitative research method with an approach based on the level of explanation with the formulation of associative problems and causal relationships. There are three hypotheses tested. First, there is a positive and significant relationship between the variable of post-equalization of functional positions (X1) and the variable of performance of civil servants (Y) in the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia. Second, there is a positive and significant relationship between the variable of post-administration work culture into functional positions (X2) and the performance variable of civil servants (Y) in the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia. Third, there is a positive and significant relationship between the variable of employee placement (X1) and work culture (X2) post-equalization in functional positions with the variable of civil servant performance (Y) within the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia.

The population in this study were civil servants who inaugurated the equalization policy within the Ministry of Communication and Information of the Republic of Indonesia as many as 46 employees. The sampling technique used is the Proportionate Stratified Random Sampling technique. The research instrument in data collection used a questionnaire with a likert scale which was compiled based on operational definitions and indicators of each research variable summarized from various theories. The validity test of the instrument used the Pearson Product Moment Correlation formula and completed with the reliability test from the Cronbach Alpha formula.

Based on the results of the study, there are a positive and significant relationship between employee placement and post-equalization work culture in functional positions with civil servants in the Ministry of Communication and Information Technology of the Republic of Indonesia.

Keywords: equalization of positions, functional positions, performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I : PERMASALAHAN PENELITIAN.....	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	25
C. Rumusan Permasalahan	26
D. Tujuan Penelitian	27
E. Manfaat Penelitian	27
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	29
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	32
1. Tinjauan Kebijakan	32
a. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil	32
b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	35
c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil	37

	d. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 6 Tahun 2018 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika	42
	e. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional	43
	2. Tinjauan Teoritis	45
	A. Penempatan	45
	B. Budaya Kerja	54
	C. Kinerja	63
	C. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya ...	78
	D. Kerangka Berpikir	85
BAB III	: METODOLOGI PENELITIAN.....	
	A. Metode Penelitian	89
	B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	91
	C. Teknik Pengumpulan Data	93
	D. Jenis dan Sumber Data	95
	E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	96
	F. Instrumen Penelitian	102
	1. Uji Validitas	103
	2. Uji Reliabilitas	106
BAB IV	: HASIL PENELITIAN	
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	109
	1. Sejarah Singkat Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	109
	2. Visi dan Misi Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	111
	B. Analisis Deskripsi Data	113
	1. Karakteristik Responden	113
	2. Deskripsi Data Responden	116
	3. Deskripsi Statistik Variabel	119
	4. Uji Persyaratan Analisis	154
	a. Uji Normalitas	154
	b. Uji Linearitas	156

c. Uji Multikolinearitas	157
d. Uji Heteroskedastisitas	158
5. Pengujian Hipotesis Penelitian	
a. Analisis Regresi Linear Sederhana	158
b. Analisis Regresi Linear Berganda	162
c. Uji Simultan (Uji-F)	165
6. Pembahasan Hasil Penelitian	
1) Pengaruh Penempatan Pegawai Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	166
2) Pengaruh Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	167
3) Pengaruh Penempatan Pegawai dan Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	168
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	172
B. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA	177
LAMPIRAN-LAMPIRAN	181
RIWAYAT HIDUP PENULIS	214

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.	Tabel 1.1	Rekapitulasi Hasil Kinerja Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Analis Pengelolaan Keuangan APBN Kementerian Kominfo	4
2.	Tabel 1.2	Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal Tahap I – Juni 2020	6
3.	Tabel 1.3	Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal Tahap II – Agustus 2020	13
4.	Tabel 1.4	Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal Tahap III – Oktober 2020	17
5.	Tabel 1.5	Hasil Pengukuran Kesehatan Budaya Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Tahun 2018 ..	19
6.	Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
7.	Tabel 2.2	Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai	47
8.	Tabel 2.3	Kriteria dalam Penempatan Pegawai	50
9.	Tabel 2.4	Kriteria-kriteria Kinerja Pegawai	66
10.	Tabel 2.5	Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai	72
11.	Tabel 2.6	Definisi Operasional Variabel	78
12.	Tabel 3.1	Karakteristik Metode Kuantitatif	89
13.	Tabel 3.2	Populasi Penelitian	91
14.	Tabel 3.3	Contoh Kuesioner Bentuk Centang (<i>checklist</i>)	95
15.	Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	103
16.	Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan Pegawai (X1)	104
17.	Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X2)	105
18.	Tabel 3.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	106
19.	Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	113
20.	Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Umur	114
21.	Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan	114
22.	Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	115
23.	Tabel 4.5	Deskripsi Data Variabel Penempatan Pegawai Responden ..	116
24.	Tabel 4.6	Kategori dan Posisi Penempatan Pegawai Responden	117
25.	Tabel 4.7	Deskripsi Data Variabel Budaya Kerja Responden	117
26.	Tabel 4.8	Kategori dan Posisi Budaya Kerja Responden	118
27.	Tabel 4.9	Deskripsi Data Variabel Kinerja Pegawai Responden	118
28.	Tabel 4.10	Kategori dan Posisi Kinerja Pegawai Responden	119
29.	Tabel 4.11	Tabel Dimensi Kualifikasi	120
30.	Tabel 4.12	Tabel Dimensi Pengetahuan	122

31.	Tabel 4.13	Tabel Dimensi Kemampuan	126
32.	Tabel 4.14	Tabel Dimensi Keterampilan	127
33.	Tabel 4.15	Tabel Dimensi Sikap	129
34.	Tabel 4.16	Tabel Dimensi Profesionalisme	131
35.	Tabel 4.17	Tabel Dimensi Akuntabel	133
36.	Tabel 4.18	Tabel Dimensi Integritas	135
37.	Tabel 4.19	Tabel Dimensi Inovatif	139
38.	Tabel 4.20	Tabel Dimensi Tanggung Jawab	140
39.	Tabel 4.21	Tabel Dimensi Disiplin	142
40.	Tabel 4.22	Tabel Dimensi Kuantitas	144
41.	Tabel 4.23	Tabel Dimensi Kualitas	146
42.	Tabel 4.24	Tabel Dimensi Ketepatan Waktu	148
43.	Tabel 4.25	Tabel Dimensi Efektivitas	150
44.	Tabel 4.26	Tabel Dimensi Kemandirian	151
45.	Tabel 4.27	Uji Normalitas dengan Rumus Kolmogorov-Smirnov	155
46.	Tabel 4.28	Uji Linearitas Variabel Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	156
47.	Tabel 4.29	Uji Linearitas Variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	156
48.	Tabel 4.30	Uji Multikolinearitas	157
49.	Tabel 4.31	Uji Heteroskedastisitas	158
50.	Tabel 4.32	Hasil Uji Regresi Linear Sederhana antara X1 terhadap Y ...	159
51.	Tabel 4.33	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	159
52.	Tabel 4.34	Uji Signifikansi Regresi Linear Sederhana X1 terhadap Y ..	160
53.	Tabel 4.35	Hasil Uji Regresi Linear Sederhana antara X2 terhadap Y ..	161
54.	Tabel 4.36	Uji Signifikansi Regresi Linear Sederhana X2 terhadap Y ..	161
55.	Tabel 4.37	Hasil Uji Regresi Linear Berganda antara X1 dan X2 terhadap Y	163
56.	Tabel 4.38	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	164
57.	Tabel 4.39	Hasil Uji Simultan (Uji-F)	165

DAFTAR GAMBAR

No	Gambar	Judul Gambar	Halaman
1.	Gambar 1.1	Hasil Pengukuran <i>Culture Toxic Index</i> Kementerian Kominfo RI	21
2.	Gambar 1.2	Hasil Perhitungan Faktor Yang Menghambat pada <i>Culture Toxic</i>	22
3.	Gambar 1.3	Hasil Perhitungan Harapan Pegawai Terhadap Budaya Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	25
4.	Gambar 2.1	SOTK Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	43
5.	Gambar 3.1	Macam-macam Teknik Sampling	92
6.	Gambar 4.1	Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Kementerian Komunikasi dan Informatika RI	113
7.	Gambar 4.2	P-Plot	154

POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

No	Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1.	Lampiran 1	Rekapitulasi Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan Kementerian Kominfo Tahun 2020	181
2.	Lampiran 2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	183
3.	Lampiran 3	Kuesioner Uji Coba Instrumen Penelitian	184
4.	Lampiran 4	Deskripsi Data Responden Uji Coba Instrumen	189
5.	Lampiran 5	Rekapitulasi Jawaban Uji Coba Instrumen ...	190
6.	Lampiran 6	Uji Validitas dan Uji Realibilitas	193
7.	Lampiran 7	Kuesioner Penelitian	199
8.	Lampiran 8	Deskripsi Data Variabel	204
9.	Lampiran 9	Deskripsi Data Responden	207
10.	Lampiran 10	Rekapitulasi Jawaban Responden	208
11.	Lampiran 11	Tabel F	211
12.	Lampiran 12	Surat Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta	212
13.	Lampiran 13	Surat Keterangan Telah Selesai Melaksanakan Penelitian	213

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan/abdi masyarakat merupakan ujung tombak dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab di Instansi Pemerintahan. Tugas dan tanggung jawab tersebut adalah melaksanakan fungsi pelayanan, pembangunan dan pemberdayaan kepada masyarakat. Setiap instansi pemerintah harus dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kinerja yang maksimal.

Dalam pandangan masyarakat pada umumnya, birokrasi yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan sebagian besar masyarakat. Wajah birokrasi saat ini dianggap berjalan tidak efisien, tidak efektif dan terkesan lambat. Birokrasi yang tidak efektif, tidak efisien dan berjalan lambat ini berimplikasi pada kualitas pelayanan yang belum begitu baik. Pelayanan yang berkualitas belum sepenuhnya tersedia sementara perkembangan dan kebutuhan masyarakat semakin tinggi. Kondisi yang terjadi adalah masyarakat belum merasakan kinerja layanan publik yang optimal. Pelayanan kurang sepenuh hati, berbelit-belit, dan lamban seringkali menjadi keluhan masyarakat. Gambaran ini bisa jadi karena pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, layer kepemimpinan yang berlapis, menunggu perintah dari atasan, tidak memiliki inisiatif, tidak kreatif, kurang produktif, dan akhirnya berujung pada berkurangnya kualitas layanan kepada masyarakat.

Data di atas sesuai dengan hasil Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi yang diterbitkan oleh Direktorat Evaluasi Kinerja Pembangunan Sektorial Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) pada tahun 2013 yang menyebutkan bahwa reformasi birokrasi masih belum bisa memberikan perubahan signifikan pada pola

pikir dan juga budaya kerja. Budaya organisasi masih belum berorientasi pada kinerja. Belum optimalnya pelaksanaan reformasi birokrasi ini berimplikasi pada lambatnya penanganan persoalan-persoalan birokrasi, antara lain (1) belum selarasnya komposisi SDM aparatur antara jabatan administratif umum dan khusus; (2) masih belum terkelolanya manajemen SDM secara baik mulai dari pengadaan pegawai, penilaian kinerja, distribusi, promosi, penggajian, hingga sistem pensiun; (3) rendahnya akuntabilitas publik yang ditunjukkan dengan masih banyaknya perilaku menyimpang (*moral hazards*), dan (4) isu krusial adalah soal profesionalisme SDM Aparatur.

Terhadap situasi ini, Presiden RI Joko Widodo dan Wakil Presiden RI KH. Ma'ruf Amin pada Oktober 2019 lalu menyampaikan arahan prioritas kepada seluruh Pimpinan Kementerian dan Lembaga agar segera melakukan penyederhanaan birokrasi dengan merampingkan, menata struktur organisasi dan tata kerja (SOTK). Tujuan utamanya adalah ketika penyederhanaan birokrasi dilakukan ada perbaikan kualitas pelayanan publik yang semakin baik dan jaminan karier bagi PNS yang beralih dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dari arahan prioritas tersebut, diisyaratkan bahwa perubahan organisasi menjadi suatu kebutuhan ketika organisasi sudah tidak lagi berjalan sesuai dengan kebutuhan lingkungannya. Sebagai organisasi pelayan publik, birokrasi pun perlu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Begitu pentingnya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, akhirnya menjadi syarat utama apabila organisasi tersebut ingin tetap *survive*.

Penyederhanaan Birokrasi dilakukan sebagai upaya mengatasi inefisiensi, tidak efektif, pelayanan publik yang tidak berkinerja baik, aparatur negara tidak profesional, pemerintahan yang belum akuntabel dan perubahan mindset yang belum terbangun secara luas. Dengan penyederhanaan birokrasi, rangkaian hierarki yang dianggap terlalu panjang dipangkas, mengubah pola pikir birokrat menjadi pola pikir yang mengoptimalkan fungsi tugas, dan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Upaya ini dilakukan dengan harapan ada peningkatan kinerja birokrasi yang lebih gesit, dinamis, dan adaptif terhadap lingkungan kerja strategis.

Sejalan dengan arah kebijakan strategis tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPANRB) menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Peraturan Menteri ini dibentuk sebagai instrumen untuk memberikan peluang pengembangan karir kepada para ASN yang akan mendukung organisasi dengan sistem karir berbasis fungsional, yang tujuannya adalah untuk perbaikan kinerja aparatur sipil negara. Implementasi dari Peraturan Menteri tersebut, pada tahun 2020, Kementerian Komunikasi dan Informatika RI telah melakukan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada level Jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (eselon IV) berjumlah 642 orang pegawai yang tersebar di wilayah kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Pusat dan UPT Daerah.

Jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (eselon IV) berjumlah 642 orang tersebut disetarakan ke dalam 20 kelompok jabatan fungsional yaitu Analis Anggaran, Analis Hukum, Analis Kebijakan, Analis Kepegawaian, Analis Pengelolaan Keuangan APBN, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur, Arsiparis, Assessor SDM, Auditor, Peneliti, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Pengendali Frekuensi, Penggerak Swadaya Masyarakat, Penguji Perangkat Telekomunikasi, Penyuluh Hukum, Perancang Peraturan Perundang-undangan, Perencana, Pranata Hubungan Masyarakat, Pranata Komputer, dan Pustakawan.

Dalam kurun waktu satu tahun pasca penyetaraan jabatan, data Biro Kepegawaian dan Organisasi menyebutkan bahwa baru 2 dari 20 kelompok jabatan yang telah melaksanakan sidang penilaian kinerja jabatan fungsional. Kedua jabatan fungsional tersebut adalah Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Jabatan Fungsional Analis Pengelolaan Keuangan APBN. 18 kelompok Jabatan Fungsional lainnya belum melaksanakan sidang penilaian kinerja dikarenakan para pengampu Jabatan Fungsional (JF) tersebut belum mengajukan penilaian kinerja

dan belum menyerahkan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) beserta bukti fisik hasil pekerjaan kepada Biro Kepegawaian dan Organisasi.

Sidang penilaian kinerja kedua Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Analis Pengelolaan Keuangan APBN tersebut dilaksanakan di bulan Februari 2021 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Hasil Kinerja Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Analis Pengelolaan Keuangan APBN Kementerian Kominfo

No	Jabatan	Jumlah Total	Mengajukan Penilaian	Tidak Mengajukan Penilaian	Memenuhi Target Angka Kredit	Tidak Memenuhi Target Angka Kredit
1.	Analis Kebijakan Ahli Madya	66	2	64	0	2
2.	Analis Kebijakan Ahli Muda	147	24	123	10	14
3.	Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	8	6	2	0	6
4.	Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	34	21	13	0	21

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 27 Februari 2021

Periode penilaian kinerja Pejabat Fungsional Analis Kebijakan dan Analis Pengelolaan Keuangan APBN yang diangkat dari penyetaraan jabatan dihitung sejak dilantik sampai dengan Desember 2020. Butir kegiatan yang dilaksanakan sebelum tanggal pelantikan tidak dapat dinilai.

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa hanya sekitar 10 orang JF Analis Kebijakan Ahli Muda atau hanya 12% saja yang memenuhi target angka kredit. Sedangkan pada JF Analis Pengelolaan Keuangan APBN sekitar 64% pejabat

fungsional telah mengajukan penilaian kinerja, namun tidak ada satu pun yang memenuhi target angka kredit.

Dikarenakan jumlah perolehan angka kredit kumulatif yang diajukan belum mencapai jumlah angka kredit yang dipersyaratkan dalam jenjang jabatan, sebagian besar Pejabat Fungsional tersebut belum dapat dipertimbangkan untuk naik pangkat satu tingkat lebih tinggi. Untuk naik ke jenjang jabatan fungsional yang lebih tinggi, disamping diwajibkan memenuhi angka kredit yang telah ditetapkan harus pula memenuhi syarat-syarat sebagaimana yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku pada masing-masing Jabatan Fungsional.

Dari hasil sidang penilaian kinerja Jabatan Fungsional Februari 2021 lalu, Tim Penilai menemukan beberapa kendala yang dihadapi oleh para Pejabat Fungsional selama dalam pengajuan penilaian kinerja, yaitu beberapa diantaranya pegawai JF masih bingung menuangkan pekerjaan yang dilakukan ke dalam butir-butir kegiatan yang sesuai; pegawai JF kurang memahami bukti fisik hasil pekerjaan sehingga format bukti fisik yang diajukan salah, karena salah dan tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam aturan sehingga tidak dapat dinilai oleh Tim Penilai; pegawai JF belum benar-benar memahami bukti fisik dapat diklaim sebagai bukti fisik yang sesuai dengan butir kegiatan atau tidak; dan lainnya bukti fisik yang diajukan pegawai JF tidak lengkap.

Keadaan di atas ujung-ujungnya disebabkan oleh minimnya pengetahuan para Pejabat Fungsional mengenai aturan dan petunjuk penilaian Jabatan Fungsional yang dikeluarkan oleh masing-masing Instansi Pembina. Para Pejabat Fungsional tidak dibekali informasi dan pengetahuan yang baik sebelum dilakukannya penyetaraan jabatan. Bahwa ada kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan yang dipangku. Persoalan yang muncul kemudian adalah penempatan pegawai tidak sesuai antara kompetensi individu dengan jabatan yang dipangku pegawai. Sejauh yang dapat dipahami, hal ini tidak sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 69 yang menyebutkan

bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

Untuk melihat gap kompetensi tersebut di atas, terlampir data Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional pada Unit Kerja Eselon I Sekretariat Jenderal Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

Tabel 1.2
Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal
Tahap I – Juni 2020

NO.	NAMA	PENDIDIKAN	JABATAN ADMINISTRASI	JF PENYETARAAN	SATUAN KERJA
1	NURUL HUDA, S.E., M.SI	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	Biro Kepegawaian dan Organisasi
2	CB. TRI ADI SUGENG PARMANTO, S.AP.	S1– Administrasi Publik	Kepala Subbagian Penghapusan Barang Milik Negara	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan
3	DRA. MARIA MAGDALENA ARY SURYANY, M.SOC.SCI.	S2 – Magister Sosial Sains	Kepala Subbagian Persuratan dan Pelaporan	Arsiparis Ahli Muda	Biro Umum
4	ONE INDRA RETNANI, S.SOS	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Pengelolaan Arsip	Arsiparis Ahli Muda	Biro Umum
5	EKA YANI HERIYANTO, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Pengelolaan Opini Publik dan Analisis Berita	Pustakawan Ahli Muda	Biro Hubungan Masyarakat
6	REINALDO DHARMA, ST., M.T.I.	S2– Magister Teknologi Informasi	Kepala Subbidang Jaringan	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
7	PRANANTO NINDYO ADI NUGROHO, S.S, M.HUM	S2 – Magister Humaniora dan Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Pertimbangan Hukum	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Biro Hukum
8	MUHAMMAD ANWAR, S.KOM.	S1 – Ilmu Komputer	Kepala Subbagian Tata Usaha dan Perlengkapan	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat

9	SRI SADREMI, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Bagian Penelaahan dan Evaluasi Produk Hukum	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Biro Hukum
10	MASHURI GUSTRIONO, SH., MH.	S2 – Magister Hukum	Kepala Bagian Bantuan dan Dokumentasi Hukum	Penyuluh Hukum Ahli Madya	Biro Hukum
11	Dr. IBRAHIM, S.H. ,M.Hum.	S2 – Magister Humaniora dan Ilmu Sosial	Kepala Bagian Peraturan Perundang- Undangan	Perancang Peraturan Perundang- undangan Ahli Madya	Biro Hukum
12	CHANDRA WIRAWAN, SH	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Evaluasi Produk Hukum	Analisis Kebijakan Muda	Biro Hukum
13	TITI HAPSARI, S.H	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Hukum
14	HERI SUNARTO, SH	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Advokasi Hukum	Penyuluh Hukum Ahli Muda	Biro Hukum
15	LAILAH, SH, MH	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Dokumentasi Hukum	Penyuluh Hukum Ahli Muda	Biro Hukum
16	ROSY ERVINNA, SH, LLM	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Peraturan Perundang- undangan I	Perancang Peraturan Perundang- undangan Ahli Muda	Biro Hukum
17	SARIATY DINAR SILALAH, S.H, M.Hum	S2 – Magister Humaniora dan Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Peraturan Perundang- undangan II	Perancang Peraturan Perundang- undangan Ahli Muda	Biro Hukum
18	ARY FITRIA NANDINI, S.H, M.H	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Peraturan Perundang- undangan III	Perancang Peraturan Perundang- undangan Ahli Muda	Biro Hukum
19	KARLINA SYILFIARNI, S.Pd., M.M.	S2 – Magister Manajemen	Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	Biro Kepegawaian dan Organisasi
20	Dra. NUZULINA QADARSIH, M.M.	S2 – Magister Manajemen	Kepala Subbagian Kesejahteraan Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
21	RANDY DWI PRANAPUTRA, S.T.	S1 - Teknik	Kepala Subbagian Mutasi	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
22	WULAN MAHARIANI, S.IP. LLM	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Jabatan Fungsional	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian

					dan Organisasi
23	RIO NOVIRA, S.Kom.	S1 – Komputer	Kepala Subbagian Perencanaan Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
24	RADITA PUSPASARI, S.Psi.	S1 – Psikologi	Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
25	HURIANA HOTDI OJAHANNA MUNTHER, M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Subbagian Kinerja Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
26	VIKA ANDINI, S.H., M.H.	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Disiplin Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
27	LESIKA SUHARITA, S.Kom., M.T.I.	S2 – Magister Teknik Informatika	Kepala Bagian Perbendaharaan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak	Analisis Anggaran Ahli Madya	Biro Keuangan
28	NADA FITRIA, S.E., M.Ak	S2 – Magister Akuntansi	Kepala Bagian Verifikasi dan Akuntansi	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	Biro Keuangan
29	ITSNA OCTAVIA, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Pelaksanaan Anggaran II	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Keuangan
30	AGUS SANUSI, S.Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Pelaksanaan Anggaran I	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Keuangan
31	FLUORINA, S.E, M.Ak.	S2 – Magister Akuntansi	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Kepegawaian Muda	Biro Keuangan
32	ARIE MAULANA MA'RIF, S.E., M.E.	S2 – Magister Ekonomi Manajemen	Kepala Subbagian Verifikasi Belanja dan Pendapatan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan
33	Dra. AMIROTUL AZIZAH	D.IV – Manajemen	Kepala Subbagian Akuntansi	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan
34	BURHANUDIN HARJONO, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Penerimaan Negara Bukan Pajak	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan
35	SARAH SAGITA, S.E., M.E.	S2 – Magister Ekonomi	Kepala Subbagian Program Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya	Perencana Muda	Biro Perencanaan

			Manusia Administrasi Pemerintahan dan Pengawasan		
36	HARY ARYFIYANTO, S.T.	S1 - Teknik	Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Administrasi Pemerintahan dan Pengawasan	Perencana Muda	Biro Perencanaan
37	SINTHIA FRIDANINGRUM, S.E. M.Sc	S2 – Magister Sains	Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan Sumber Dayadan Perangkat Pos dan Informatika dan Penyelenggaraan Pos dan Informatika	Perencana Muda	Biro Perencanaan
38	HENRY KUSWANTORO, S. E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Program Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan
39	MOHAMAD NUR SYAMSI RIZAL, S. E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Program Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika dan Penyelenggaraan Pos dan Informatika	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan
40	Drs. ACHMAD FAUZI	D.IV - Manajemen	Kepala Subbagian Anggaran Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Administrasi Pemerintahan dan Pengawasan	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan
41	YAYAN HENDRAYANA, S.Kom.	S1 – Komputer	Kepala Subbagian Anggaran Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan

42	Drs. MUSLIH	D.IV - Manajemen	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Perencanaan
43	RADEN ORYZA TASWIN, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Kerjasama Lintas Daerah	Perencana Ahli Muda	Biro Perencanaan
44	TIYAS MIDONO PURWANTI, S. Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Monitoring dan Evaluasi Barang dan Jasa	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	Biro Umum
45	DEVITA ASTRI HARDIANTI, S.Sos,M.Si	S2 – Magister Sains	Kepala Subbagian Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	Biro Umum
46	SRI SUTARTI, S.Sos	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Perencanaan Barang dan Jasa	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	Biro Umum
47	KUSTRIYANTO, S.Kom.	S1 – Komputer	Kepala Subbidang Pengumpulan dan Pengolah Data	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
48	RETNO DEWIYANTI, S.T.	S1 – Teknik	Kepala Subbidang Portal dan Konten	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
49	ADI AFFANDI ROTIB, M.T.	S2 – Magister Teknik	Kepala Subbidang Piranti Teknologi Informatika	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
50	YAHDIANSYAH, S.Kom.	S1 - Komputer	Kepala Subbidang Keamanan Informatika	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
51	SRI SUNARDI, S.S., M.T.	S2 – Magister Teknik	Kepala Bidang Kelembagaan Multilateral	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Pusat Kelembagaan Internasional
52	AGHATI SOFIA SOERIA ATMADJA, S.H.LLM.	S2 – Magister Hukum	Kepala Bidang Kelembagaan Regional	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Pusat Kelembagaan Internasional
53	AFIF AMIRULLAH BOU, S.Kom	S1 - Komputer	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
54	DELLA UTAMI RAHMANY, S.H., LLM	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbidang Kelembagaan Investasi dan Pasar Internasional Bidang Komunikasi dan Informatika Multilateral	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
55	AULIA ASTAGINA RAMADHANI, S.E.,	S2 – Master of Commerce	Kepala Subbidang Kelembagaan Penyelenggaraan Pos dan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional

	M.Comm.		Informatika Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik Multilateral		
56	TRYA AGUNG PAHLEVI, S.T.	S1 - Teknik	Kepala Subbidang Kelembagaan Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika dan Penelitian dan Pengembangan SDM Multilateral	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
57	MUHAMAD ARIES PRASETYO, S.Kom.	S1 – Komputer	Kepala Subbidang Kelembagaan Investasi dan Pasar Internasional Bidang Komunikasi dan Informatika Regional	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
58	DIAN WULANDARI, S.Sos, M.A.	S2 – Master of Art	Kepala Subbidang Kelembagaan Penyelenggaraan Pos dan Informatika, dan Informasi dan Komunikasi Publik Regional	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
59	NOLY CRISTINO, ST	S1 - Teknik	Kepala Subbidang Kelembagaan Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika, dan Penelitian dan Pengembangan SDM, Investasi dan Pasar Internasional Bidang Komunikasi dan Informatika Bilateral	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
60	KATHARINA NATAMIRA, S.IP	S1 – Ilmu Politik	Kepala Subbidang Kelembagaan Penyelenggaraan Pos dan Informatika,	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional

			Aplikasi Informatika, dan Informasi Komunikasi Publik Bilateral		
61	SYARIFUL, S.E.	S1 - Ekonomi	Kepala Bagian Administrasi Pengaduan Penegakan Etika dan Hukum	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Sekretariat Dewan Pers
62	Dra. DERITAWATI, M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Administrasi Pengembangan Pers dan Hubungan Antar Lembaga	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Sekretariat Dewan Pers
63	ADI PRAMUDITA, S.H.	S1 - Hukum	Kepala Subbagian Hukum	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
64	REZA ANDREAS, S.T.	S1 - Teknik	Kepala Subbagian Pengaduan dan Etika	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
65	WIWIK PATRICYA, S.E.	S1 - Ekonomi	Kepala Subbagian Perencanaan dan Pelaporan	Perencana Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
66	WAWAN AGUS PRASETYO, S.Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
67	MARIA SUSILAWATI, SAP	S1 – Administrasi Publik	Kepala Subbagian Hubungan Antar Lembaga	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
68	SRI LESTARI, S.Kom., M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Subbagian Pengembangan Pers	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Sekretariat Dewan Pers
69	TEUKU FARDAN ZAHRAWI, S.H.	S1 - Hukum	Kepala Subbagian Administrasi Penyelesaian Sengketa	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
70	AFRIAL SIBARANI, BA	S1 – Ilmu Administrasi	Kepala Subbagian Administrasi Pengaduan	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
71	RETNO MUKTYATI, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan	Perencana Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
72	INDAH PUJI RAHAYU, S.Pd.	S1 – Pendidikan	Kepala Subbagian Keuangan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
73	IMAM WALUYO, S.Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Bagian Verifikasi dan Data	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia

74	UMRI, S.Sos, M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Perencanaan Hukum dan Humas	Perencana Ahli Madya	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
75	Dra. SINAR RIA BELAWATI	D.IV – Ilmu Manajemen	Kepala Bagian Fasilitasi Pengaduan dan Penjatuhan Sanksi	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
76	RIVAI NURSETYO, S.H.	S1 - Hukum	Kepala Subbagian Perencanaan	Perencana Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
77	MAULUDI RACHMAN	D.III	Kepala Subbagian Humas dan Kerjasama	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
78	SUSANTO	D.III	Kepala Subbagian Verifikasi dan Dokumentasi Perizinan	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
79	SOFIAN	D.III	Kepala Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2020

Tabel 1.3
Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal
Tahap II – Agustus 2020

NO.	NAMA	PENDIDIKAN	JABATAN ADMINISTRASI	JF PENYETARAAN	SATUAN KERJA
1	YESSI ARNAZ FERARI, S.T., M.T.	S2 – Magister Teknik	Kepala Bidang Sistem dan Data	Pranata Komputer Ahli Madya	Pusat Data dan Sarana Informatika
2	SUHARTONO, S.E.	S1 - Ekonomi	Kepala Bidang Infrastruktur Informatika	Pranata Komputer Ahli Madya	Pusat Data dan Sarana Informatika
3	ANDRIATI SETYANINGRUM, S.Kom., M.T.I.	S2 – Magister Teknik Informatika	Kepala Subbagian Tata Usaha	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
4	ISWARAYUDA BAYU AGUTAMA, S.T., M.Eng.	S2 – Magister Sastra Inggris	Kepala Bidang Kelembagaan Bilateral	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Pusat Kelembagaan Internasional

5	ANANG RAGHUTAMA, S.T.	S1 – Teknik	Kepala Subbidang Kelembagaan Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika, Aplikasi Informatika dan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Pusat Kelembagaan Internasional
6	TRI HARPINI, S.H.	S1 - Hukum	Kepala Bagian Evaluasi dan Pelaporan	Perencana Ahli Madya	Biro Perencanaan
7	MURTIAS DESI HARTANTI, S.ST., M.T.I.	S2 – Magister Teknik Informatika	Kepala Bagian Kerjasama Lintas Sektoral dan Daerah	Perencana Ahli Madya	Biro Perencanaan
8	DYAH PURWANINGRUM, S.E., M.Sc	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Penyusunan Anggaran	Analisis Anggaran Ahli Madya	Biro Perencanaan
9	R. DEWI KARTIKASARI, AT.	S1 – Manajemen	Kepala Bagian Rencana dan Program	Perencana Ahli Madya	Biro Perencanaan
10	MARSHIEL DOOM, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Anggaran Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika dan Penyelenggaraan Pos dan Informatika	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan
11	NENO PRAYITNO, S.Si.	S1 – Sains	Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik	Perencana Ahli Muda	Biro Perencanaan
12	SUYANTO, S.Sos., M.T.	S2 – Magister Teknik	Kepala Subbagian Kerjasama Lintas Sektoral	Perencana Ahli Muda	Biro Perencanaan
13	BUDI WIBOWO, S.E., M.T.	S2 – Magister Teknik	Kepala Subbagian Inventarisasi dan Penggunaan Barang Milik Negara	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	Biro Keuangan

14	IZZATI SANA, S.Kom.	S1 – Komputer	Kepala Bagian Pelaksanaan Anggaran	Analisis Anggaran Ahli Madya	Biro Keuangan
15	YUDHA PERMANA, S.ST., M.E.	S2 – Magister Ekonomi	Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan Barang Milik Negara	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	Biro Keuangan
16	GAYUH SETYO LARAS, S.E., M.E.	S2 – Magister Ekonomi	Kepala Subbagian Monitoring dan Evaluasi	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Keuangan
17	WIDURI DIAN ASTUTY PASARIBU, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Perbendaharaan	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Keuangan
18	JULIKA SINAGA, S.T.	S1 – Teknik	Kepala Subbagian Penatausahaan Belanja Pegawai	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan
19	RAGIL MUDO, S.Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	Biro Kepegawaian dan Organisasi
20	MARINCO OKTOVIANO BERHITU, S.T.	S1 – Teknik	Kepala Subbagian Ketatalaksanaan	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
21	ERIKA KUSUMA ASTUTI, S.T.	S1 – Teknik	Kepala Subbagian Data dan Informasi Kepegawaian	Pranata Komputer Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
22	MAMIK SETIYORINI, S.E., M.M.	S2 – Magister Manajemen	Kepala Subbagian Organisasi	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
23	YULIUS HAFLAN HAFIL, S.Sos., M.M.	S2 – Magister Manajemen	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Biro Kepegawaian dan Organisasi
24	ANNISAA BONITA PRATIWI PUTRI, S.I.Kom., M.A.	S2 – Master of Arts	Kepala Subbagian Media Online	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Biro Hubungan Masyarakat
25	FERRY AGUNG HERLISETIAWAN, S.H., M.H.	S2 – Magister Hukum	Kepala Subbagian Penelaahan Produk Hukum	Perancang Peraturan Perundang- Undangan Ahli Muda	Biro Hukum
26	RIRIS MEGAWATI, S.Sos.	S1 – Ilmu Sosial	Kepala Bagian Persuratan dan Arsip	Arsiparis Ahli Madya	Biro Umum

27	NUNIK PURWANTI, S.Kom., M.Pd.	S2 – Magister Pendidikan	Kepala Bagian Umum	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
28	SUKARNI LESTARI, S.Sos., M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Administrasi Pengaduan dan Penyelesaian Sengketa	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
29	BERNARD YUARI PUTRANTO, S.Hum., M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Bagian Perencanaan	Perencana Ahli Madya	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
30	IRWAN, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Bagian Umum	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	Sekretariat Dewan Pers
31	SURAHMAWATI, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Subbagian Fasilitasi dan Penjatuhan Sanksi	Analisis Hukum Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
32	WIJANARKO, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Subbagian Fasilitasi Pemantauan dan Pengaduan	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
33	R. IRANIA ZAHRA, S.E. M.Ak	S2 – Magister Akuntansi	Kepala Subbagian Keuangan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
34	PUDJI ASTUTI	SMEA	Kepala Subbagian Pengelolaan Data dan Informasi Penyelenggaraan Penyiaran	Arsiparis Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia
35	SRI HARJANI, B.Sc	D.III	Kepala Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2020

Tabel 1.4
Data Penyetaraan Jabatan Unit Kerja Sekretariat Jenderal
Tahap III – Oktober 2020

NO.	NAMA	PENDIDIKAN	JABATAN ADMINISTRASI	JF PENYETARAAN	SATUAN KERJA
1	MEIRNA TRI PUSPITA, S.H.	S1 – Hukum	Kepala Bagian Bina Kinerja Pegawai	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	Biro Kepegawaian dan Organisasi
2	VERAWATI, S.Sos., M.Si.	S2 – Magister Sains	Kepala Subbagian Hubungan Internal dan Eksternal	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Biro Hubungan Masyarakat
3	RINI MULIAHATI, S.Si., M.T.I.	S2 – Magister Teknik Informatika	Kepala Subbidang Pengembangan Aplikasi	Pranata Komputer Ahli Muda	Pusat Data dan Sarana Informatika
4	DEVI NATALIA BAKO, S.E., M.Ak.	S2 – Magister Akuntansi	Kepala Subbagian Program	Perencana Ahli Muda	Sekretariat Komisi Informasi Pusat
5	MOHAMAD SAMSUDIN, S.E.	S1 – Ekonomi	Kepala Bagian Umum	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	Sekretariat Komisi Penyiaran Pusat

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2020

“*Job description* dan *job specification*” yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*the right man on the right place and the right man behind the job*” akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan kinerja. Ketepatan dalam menempatkan pegawai merupakan hal wajib pada lingkup Instansi Pemerintah karena penataan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Hal ini tergambar dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sayangnya, konsep ketepatan penempatan pegawai ini belum sepenuhnya dilaksanakan saat ini.

Dari gambaran keadaan di atas, faktor-faktor eksternal seperti minimnya pemahaman pegawai mengenai mekanisme kerja jabatan fungsional dimana tugas

dan fungsi jabatan yang dikerjakan disesuaikan dengan butir-butir kegiatan, adanya kesenjangan kompetensi, penilaian kinerja belum obyektif sehingga belum benar-benar melihat kualitas hasil pekerjaan, dan kondisi SDM belum sepenuhnya mengacu pada kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam proses penempatan pegawai ke dalam jabatan tertentu merupakan penghambat untuk mendapatkan hasil kinerja organisasi yang optimal. Selain peran SDM, faktor internal lain yang sama besar pengaruhnya dalam sebuah organisasi adalah budaya kerja. Budaya kerja mampu menjadi faktor pendorong keberhasilan organisasi, namun dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Yaslis Ilyas (2003, p.98) mengemukakan bahwa “nilai-nilai dasar tim kerja yang menjadi norma kelompok akan mempengaruhi kualitas, kuantitas, dan prestasi kerja anggotanya. Eksistensi nilai pada sebuah organisasi adalah amat penting, sebab nilai itu akan mempengaruhi jalannya organisasi”.

Lahirnya budaya kerja di suatu organisasi pemerintahan merupakan hasil perpaduan dari semangat kerjasama antar pegawai. Semangat terbesar pada umumnya merupakan semangat pemimpin organisasi yang menggerakkan dan mempengaruhi semangat bawahannya, yang kemudian menyatukan dalam satu irama kerja yang sama. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Jayanti Trioctavia, et. al (2007) yang menunjukkan bahwa budaya kerja organisasi dapat terlaksana dengan baik apabila pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan perannya, artinya bahwa peranan pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan supaya perilaku anggota sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan yang akan berdampak terbentuknya budaya kerja organisasi tersebut.

Pada tahun 2018, Kementerian Komunikasi dan Informatika RI melaksanakan pengukuran Kesehatan budaya organisasi. Tujuan dari dilakukannya pengukuran kesehatan Budaya Organisasi ini adalah untuk mengetahui indeks kesehatan budaya organisasi, mengetahui hal-hal yang berpotensi menghambat kinerja, mengetahui fokus dan gap pada pemetaan nilai budaya saat ini, mengetahui harapan pegawai terhadap budaya organisasi dan area perbaikan, mengetahui

sejauh mana implementasi nilai organisasi pada budaya saat ini, mengetahui tingkat kenyamanan bekerja, mengetahui tingkat awareness nilai organisasi, mengetahui keselarasan sistem dan nilai, dan mengetahui tingkat partisipasi pimpinan dalam implementasi program budaya organisasi di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

Area yang dianalisis meliputi *culture toxic* dan faktor penghambat, *value mapping*, harapan karyawan, tingkat kenyamanan bekerja, tingkat awareness nilai proaktif, keselarasan sistem dan nilai dan kepemimpinan dalam implementasi program budaya.

Tabel 1.5
Hasil Pengukuran Kesehatan Budaya Organisasi
Kementerian Komunikasi dan Informatika RI Tahun 2018

INDIKATOR		HASIL	
1. <i>Culture Toxic Index</i>	Energi yang terpakai untuk kegiatan tidak produktif di sebuah lingkungan kerja <i>CULTURE TOXIC</i> menunjukkan tingkat konflik, friksi dan frustrasi di lingkungan tersebut.	<i>CULTURE TOXIC</i> Tahun 2018: 14%	≤ 10% Budaya Organisasi SEHAT
			11 – 20% KURANG SEHAT, memerlukan beberapa penyesuaian minor
			21 – 30% TIDAK SEHAT, masalah-masalah signifikan yang memerlukan perhatian segera
			31 – 40% SANGAT TIDAK SEHAT, situasi serius yang

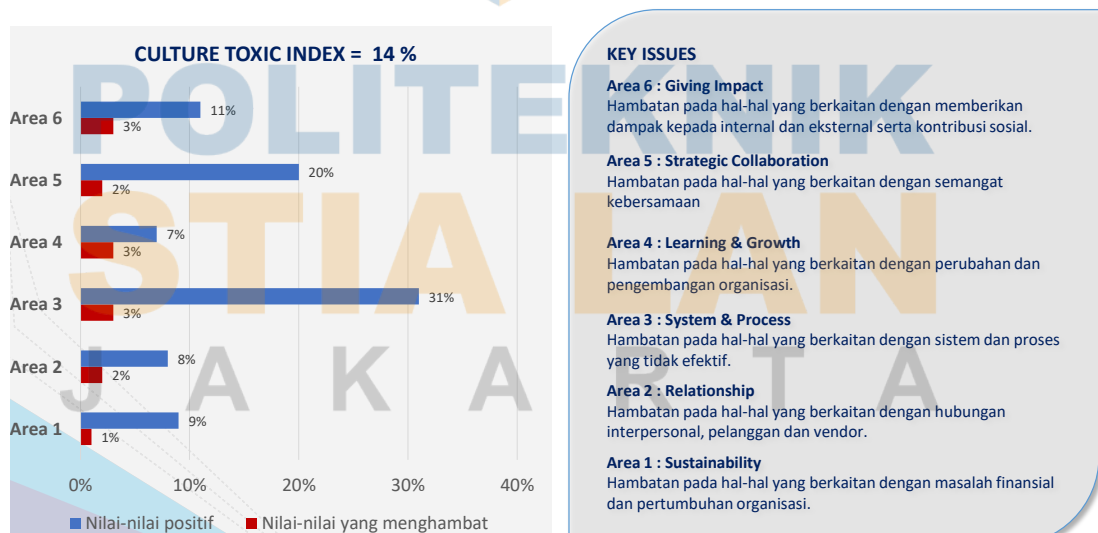
			memerlukan intervensi dan perubahan kepemimpinan segera > 41% SITUASI KRITIS, memerlukan perubahan kepemimpinan untuk menghindari kegagalan organisasi
2. Faktor Yang Menghambat	Hal-hal yang menyebabkan timbulnya <i>CULTURE TOXIC</i>	5 (lima) hal utama yang paling menghambat produktivitas Kementerian Komunikasi dan Informatika RI pada tahun 2018: 1. Birokrasi 2. Kepemimpinan yang kurang kompeten 3. Cenderung bekerja sendiri-sendiri 4. Konflik kepentingan 5. Menghindari risiko	
3. Pemetaan Nilai	Area yang menjadi GAP pada budaya saat ini dan perlu dikembangkan di masa depan	GAP Tahun 2018: Area 1: Hal-hal yang berkaitan dengan masalah finansial dan pertumbuhan organisasi Area 4: Hal-hal yang berkaitan dengan perubahan dan pengembangan organisasi	
4. Harapan Karyawan/Values Jump Analysis	Hal-hal yang dianggap penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas	Hal utama yang paling penting di masa depan: 1. Memimpin dengan memberi contoh 2. Kesejahteraan 3. Inovasi 4. Profesionalisme 5. Komunikasi yang terbuka	
5. Tingkat Kenyamanan/Values Alignment	Menunjukkan tingkat kenyamanan bekerja. Semakin banyak nilai yang sama semakin	Nilai yang sama pada Tahun 2018: 3 Nilai 1. Kerjasama 2. Bertanggungjawab 3. Etika	≥ 3 = Orang-orang merasa nyaman pergi ke tempat kerja

	tinggi tingkat komitmen dan kinerja		1 – 2 = Orang-orang agak nyaman pergi ke tempat kerja 0 = Orang-orang merasa tidak nyaman pergi ke tempat kerja
--	-------------------------------------	--	---

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2018

Dari hasil Pengukuran Kesehatan Budaya Organisasi pada tabel 1.3, Kementerian Komunikasi dan Informatika RI memiliki tingkat *Culture Toxic Index* sebesar 14%. Kondisi ini menggambarkan tingkat kesehatan budaya organisasi yang kurang sehat, dan memerlukan beberapa penyesuaian minor di dalam organisasi.

Gambar 1.1
Hasil Pengukuran *Culture Toxic Index* Kementerian Kominfo RI



Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2018

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa energi yang terpakai dominan untuk kegiatan tidak produktif di sebuah lingkungan kerja. Bahwa pada masing-masing

area menjadi petunjuk isu berkontribusi sebagai nilai-nilai yang menghambat pada organisasi. Pada area 1 (*Sustainability*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 1% pada hal-hal yang berkaitan dengan masalah finansial dan pertumbuhan organisasi; Area 2 (*Relationship*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 2% pada hal-hal yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, pelanggan dan vendor; Area 3 (*System & Process*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 3% pada hal-hal yang berkaitan dengan sistem dan proses yang tidak efektif; Area 4 (*Learning & Growth*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 3% pada hal-hal yang berkaitan dengan perubahan dan pengembangan organisasi; Area 5 (*Strategic Collaboration*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 2% pada hal-hal yang berkaitan dengan semangat kebersamaan; dan pada Area 6 (*Giving Impact*) teridentifikasi nilai yang menghambat sebesar 3% pada hal-hal yang berkaitan dengan memberikan dampak kepada internal dan eksternal serta kontribusi sosial.

Gambar 1.2
Hasil Perhitungan Faktor Yang Menghambat pada *Culture Toxic*

AREA	NILAI YANG MEMBATASI	VOTES	CULTURE TOXIC (%)
1	Kewaspadaan	40	1%
	Pengurangan biaya	128	
	Pekerjaan yang tidak terjamin keberlangsungannya	121	
2	Manipulasi	75	2%
	Sifat menyalahkan	141	
	Cenderung bekerja sendiri-sendiri	269	
3	Kontrol	152	3%
	Birokrasi	396	
	Waktu kerja yang panjang	77	
4	Kebingungan	213	3%
	Menghindari resiko	216	
	Pasif terhadap perubahan	155	
5	Eksplotasi	61	2%
	Melempar tanggung jawab	138	
	Konflik kepentingan	220	
6	Kepemimpinan yang kurang kompeten	312	3%
	Kekuasaan	122	
	Fokus jangka pendek	191	
TOTAL			14%

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2018

Pada Gambar 1.2 terlihat 5 (lima) hal utama yang paling menghambat produktivitas Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, yaitu Cenderung bekerja sendiri-sendiri berkontribusi menghambat sebesar 2%; Birokrasi berkontribusi menghambat sebesar 3%; Menghindari risiko berkontribusi menghambat sebesar 3%; Konflik Kepentingan berkontribusi menghambat sebesar 2% dan Kepemimpinan yang kurang kompeten berkontribusi menghambat sebesar 3%. Dari akumulasi persentase sebesar 14% mencerminkan bahwa situasi budaya kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika RI berada pada level “kurang sehat” dan memerlukan beberapa penyesuaian yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

Dari hasil pembahasan *Focus Group Discussions* yang dilaksanakan oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi ditemukan 4 (empat) faktor yang dapat disebut sebagai penghambat terbesar yaitu cenderung bekerja sendiri-sendiri, kebingungan, pimpinan yang kurang kompeten dan menghindari risiko.

Faktor **cenderung bekerja sendiri-sendiri** maksudnya disini masing-masing satuan kerja hanya fokus pada tugas fungsinya sendiri, mengejar *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing, yang mengakibatkan kurang optimalnya komunikasi dan koordinasi yang terjalin antar satuan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Idealnya tugas fungsi dilaksanakan berdasarkan proses bukan sektor, sehingga proses perencanaan, monitoring, implementasi dan lain-lain ada di semua satuan kerja. Begitu juga dengan pegawai yang hanya fokus pada tugas masing-masing, tidak mengetahui program/kegiatan di satuan kerja lain. Pegawai cenderung melindungi dan merahasiakan penugasannya dari pegawai lain dengan alasan pemerataan kesejahteraan. Dan masih banyak pegawai yang belum memahami apa tugas fungsinya khususnya pegawai di daerah, sehingga perlu pengembangan kompetensi.

Faktor **kebingungan** tergambar dari beberapa pekerjaan yang deadline-nya bersamaan, serta tidak jelasnya arahan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan. Masih banyak tugas tambahan yang sifatnya mendadak dan di luar tugas fungsi pegawai yang bersangkutan, sementara pegawai tidak berani menanyakan

langsung kepada atasan. Penempatan pegawai kurang sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan. Perubahan nomenklatur pada unit kerja yang tidak dibarengi dengan sosialisasi. Beberapa pimpinan di Unit Kerja kurang bisa memberikan arahan pekerjaan kepada bawahannya. Kebingungan di level pimpinan ketika pegawai yang ditunjuk sebagai admin/PIC IT application dan sebagainya tidak berada di tempat atau tidak masuk kerja. Biasanya pegawai yang ditunjuk menjadi admin/PIC hanya satu orang dan tidak ada *backup*-nya. Program kerja yang sering berubah di beberapa satuan kerja, tidak sesuai rencana strategis (renstra) yang disusun dan tergantung kepada pimpinan. Banyaknya aturan yang kurang fleksibel dan kurangnya anggaran menyebabkan pegawai sulit mengeksekusi program kerja.

Faktor **pimpinan yang kurang kompeten** tergambar dari inkompentesi pimpinan dalam memimpin satuan kerjanya, khususnya dalam menghadapi isu *gap generation*. Beberapa pimpinan kurang memiliki kemampuan manajerial, kurang memahami tugas fungsinya sendiri sehingga kurang mampu mengelola tugas fungsi bawahannya. Proses seleksi pemilihan pimpinan masih mempertimbangkan kepangkatan, belum berdasarkan kompetensi dan kinerja calon kandidat. Beberapa pimpinan belum bisa memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya dalam pekerjaannya. Beberapa pimpinan kurang tegas dalam mengambil keputusan, cenderung bersikap subyektif hanya berdasarkan faktor “*like & dislike*” saja. Beberapa pimpinan kurang dapat bekerja sama dengan anak buahnya, karena merasa dirinya benar, atau merasa dirinya yang paling tahu.

Faktor **menghindari risiko** tergambar dari beberapa pimpinan cenderung lamban bahkan tidak berani dalam mengambil keputusan karena kekuatiran jika terjadi kesalahan akan mendapat konsekuensi/sanksi. Beberapa pimpinan tidak berani menolak program yang ditugaskan oleh atasannya, sekalipun program kerjanya tersebut di luar dari tugas dan fungsinya. Terbiasa bekerja di zona nyaman. Ketika ada kebijakan atau ketentuan yang tidak sesuai cenderung memilih diam, tidak berani mengeluarkan pendapat karena takut salah dan kekuatiran akan berdampak negatif dalam karir. Beberapa pimpinan terkadang menyalahkan

bawahan dalam pelaksanaan tugas dan lepas tangan jika terjadi masalah. Banyaknya aturan yang harus dipatuhi ASN sehingga menghambat inovasi dan kurangnya keterlibatan pegawai dalam menyusun rencana kerja sehingga kurang memahami proses kerja yang berdampak pegawai menghindari pekerjaan tersebut.

Gambar 1.3
Hasil Perhitungan Harapan Pegawai Terhadap Budaya Organisasi
Kementerian Komunikasi dan Informatika RI

	SUARA BUDAYA SAAT INI	SUARA BUDAYA YANG DIHARAPKAN	LOMPATAN
Memimpin dengan memberi contoh	254	615	361
Kesejahteraan	230	532	302
Inovasi	345	641	296
Pertumbuhan organisasi	174	386	212
Pengembangan kepemimpinan	160	360	200
Prestasi	116	310	194
Pengembangan profesi	134	315	181
Profesionalisme	463	642	179
Komunikasi yang terbuka	376	552	176
Visioner	173	345	172

Sumber: Biro Kepegawaian dan Organisasi Setjen, 2018

Dapat dijelaskan melalui Gambar 1.3 bahwa hal utama yang paling penting di masa depan yang menjadi harapan para pegawai Kementerian Komunikasi dan Informatika RI untuk lebih diimplementasikan di dalam organisasi adalah memimpin dengan memberi contoh, kesejahteraan, inovasi, profesionalisme dan komunikasi yang terbuka.

B. Identifikasi Masalah

Dari hasil pengamatan penulis, berikut adalah kondisi riil yang menjadi kendala dalam pencapaian kinerja pegawai yang terkena dampak penyetaraan jabatan di Kementerian Komunikasi dan Informatika RI:

1. Minimnya pengetahuan Pejabat Fungsional hasil penyetaraan mengenai mekanisme kerja, aturan dan petunjuk penilaian Jabatan Fungsional yang dikeluarkan oleh masing-masing Instansi Pembina Jabatan Fungsional;
2. Adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan yang dipangku. Kualifikasi pendidikan dan kompetensi Jabatan Fungsional yang dituju dengan jabatan yang diampu pegawai JF tidak sesuai;
3. Pola pikir dan cara kerja jabatan fungsional belum terbentuk. Pola pikir yang harus diubah, karena saat ini bekerja sudah berbasis fungsional, bukan lagi struktural;
4. Belum selesainya penyederhanaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika RI pasca penyetaraan jabatan, sehingga tidak sejalan dengan penyetaraan jabatan;
5. Budaya kerja KURANG SEHAT, memerlukan beberapa perbaikan dan perubahan.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Penempatan Pegawai dan Budaya Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI”**.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI?

2. Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI?
3. Secara bersama-sama adakah hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai dan budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan permasalahan yang diuraikan diatas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis adakah hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.
2. Mengetahui dan menganalisis adakah hubungan yang positif dan signifikan antara budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.
3. Mengetahui dan menganalisis secara bersama-sama adakah hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai dan budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

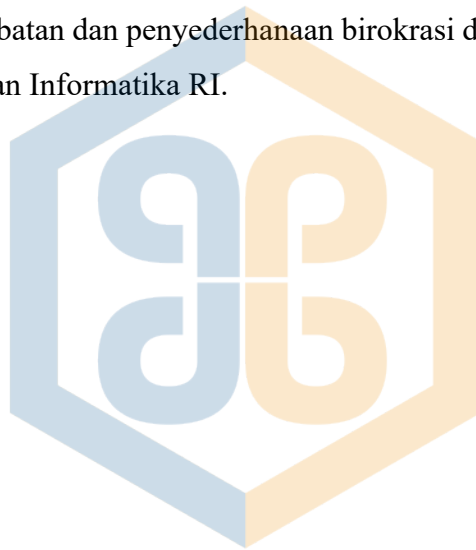
E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Secara teoritik, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya studi dan wawasan tentang manajemen sumber daya aparatur secara khusus mengenai

adanya hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai dan budaya kerja pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan kinerja pegawai negeri sipil, serta sebagai bahan rujukan bagi peneliti mendatang yang ingin mengkaji masalah yang sama.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan alternatif solusi bagi masalah yang dihadapi serta memberikan kontribusi pemikiran dalam pengambilan keputusan dan/atau kebijakan strategis pasca dilakukannya penyetaraan jabatan dan penyederhanaan birokrasi di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A