Turnitin Originality Report
Managemen SDM di Pemerintahan by Muchamad Zaenuri
From Drs. H. Muchamad Zaenuri, M.Si. (Drs. H. Muchamad Zaenuri, M.Si.)

- Processed on 05-Oct-2017 13:57 WIB
- ID: 857623808
- Word Count: 57803

Similarity Index
49%
Similarity by Source
Internet Sources:
49%
Publications:
1%
Student Papers:
11%

sources:

1

6% match (Internet from 04-Oct-2017)
http://theeya-tia.blogspot.com/2011/07/kompensasi.html

2

5% match (Internet from 01-Mar-2013)
http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/23204/4/Chapter%20I.pdf

3

4% match (Internet from 27-Feb-2012)
http://litbang.bandung.lan.go.id/index.php?option=com_simpledownload&task=download&fileid=L2tlYmlqYWthbi9rZWxlbWJhZ2Fhbi9LRVBNRU5QQU42MVRBSFVOMjAwNC5wZGY=

4

4% match (Internet from 12-Aug-2012)
http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/454/jbptunikompp-gdl-naslenmerr-22693-2-babii.pdf

5

3% match (Internet from 03-Apr-2014)
http://www.scribd.com/doc/8408097/Permen-No122008

6

3% match (Internet from 18-Oct-2015)
http://marzuqi-bkd.blogspot.com/2011_02_01_archive.html

7

3% match (Internet from 13-Oct-2015)
http://tangkilisanharly.blogspot.com/

8

3% match (Internet from 08-Dec-2016)
http://muhammad-nurjani.blogspot.com/

9

2% match (Internet from 06-Jan-2016)
http://pendidikan-dan-teknologi.blogspot.com/2012/05/makalah-tentang-phk.html

10

1% match (Internet from 23-Jun-2017)
https://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/11617/1108/Nurina.pdf?isAllowed=y&sequence=1

11

1% match (Internet from 25-Apr-2013)
http://pta-makassarkota.go.id/artikel/SASARAN%20KERJA%20DAN%20PERILAKU%20KERJA%20PNS.pdf

12

1% match (Internet from 25-Jul-2017)
http://saddamdewana.blogspot.com/2013_12_01_archive.html

13

1% match (Internet from 15-Jan-2016)
http://www.slidesearch.org/slide/makalah-bab-6-rekrutmen-sumber-daya-manusia

14

1% match (Internet from 24-May-2015)
http://ekonomikeseluruhan.blogspot.com/2014/10/rekrutmen-dan-seleksi.html

15

1% match (Internet from 09-Aug-2017)
http://emilianacisilia.blogspot.com/2011/01/

16

1% match (Internet from 26-May-2015)
http://www.pantonashare.com/5378-proses-seleksi-dan-msdm

17

1% match (Internet from 06-Jun-2017)
http://adilkurnia.blogspot.com/2012/11/definisi-analisis-beban-kerja-workload.html

18

1% match (Internet from 29-May-2012)
http://pta-makassarkota.go.id/pengumuman-2/Aturan%20baru%20pengganti%20DP3.pdf

19

1% match (Internet from 26-Oct-2015)
http://justisiamaabuat.blogspot.com/

20

1% match (Internet from 03-Oct-2015)
http://septiafajarningtyas.blogspot.com/p/materi-kuliah.html

21

1% match (student papers from 20-Sep-2016)
Submitted to Universitas Muria Kudus on 2016-09-20

22

1% match (Internet from 16-Sep-2017)
http://mitraglobaltrainingcenter.weebly.com/uploads/1/6/8/2/16820438/proposal_-_pelatihan_purnakarya_maret_2013.pdf

23

1% match (Internet from 15-Sep-2017)
http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/19564/Chapter%20II.pdf?isAllowed=y&sequence=4

24

1% match (Internet from 03-Oct-2015)
http://umymasrurohsy.blogspot.com/2014/10/makalah-manajemen-sumber-daya-manusia.html

25

1% match (Internet from 01-Jun-2016)
http://www.kemendagri.go.id/media/documents/2008/02/20/Permen_No.12-2008.Doc

26

1% match (Internet from 31-Oct-2016)
http://dokumen.tips/documents/permendagri-nomor-12-tahun-2008.html

27

1% match (Internet from 09-Sep-2017)
http://tamrinhayat.blogspot.com/2015/04/desain-dan-analisis-pekerjaan.html

28

1% match (Internet from 01-Apr-2015)
http://bagianhukum.purwakartakab.go.id/wp-content/uploads/2014/10/UU_NO_5_2014.pdf

29

1% match (Internet from 14-Jun-2017)
http://anebang.blogspot.com/2014_01_01_archive.html

paper text:

Manajemen SDM di Pemerintahan Drs. Muchamad Zaenuri, M.Si. LP3M UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA | 2015 Manajemen SDM di Pemerintahan Penulis : Drs. Muchamad Zaenuri, M.Si. Desain : Djoko Supriyanto Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau Seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Cetakan I, Juni 2015 Diterbitkan oleh Lembaga Penelitian, Publikasi & Pengabdian Masyarakat (LP3M) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Jalan Lingkar Selatan Bantul Yogyakarta. Telp: 0274-387656 pesawat 159 Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT) Manajemen SDM di Pemerintahan / Muchamad Zaenuri, __ Yogyakarta LP3M UMY Yogyakarta 304 hlm; 15 x 21 cm. Pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) pada masa sekarang ini mempunyai makna yang sangat strategis. Sesuai dengan grand design reformasi birokrasi Indonesia, SDM aparatur merupakan faktor kunci untuk suksesnya reformasi tersebut. Pemahaman dan pengetahuan para mahaiswa yang berhubungan dengan SDM aparatur masih perlu ditingkatkan mengingat hingga sekarang belum ada buku yang secara komprehensif membahas

tentang manajemen SDM dengan berfokus pada aparatur sebagai pendukung utama birokrasi pemerintah. Untuk memenuhi kekosongan tersebut buku ini hadir untuk membantu para mahasiswa atau khalayak umum yang berminat untuk mengkaji manajemen SDM aparatur. Penyajian buku ini disesuaikan dengan kebutuhan dari para mahasiswa yang sedang mempelajari manajemen SDM aparatur. Pemaparan dimulai dari teori atau konsep dan kemudian dilanjutkan dengan berbagai regulasi yang mengatur tentang manajemen SDM di birokrasi pemerintah. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya terutama kepada para mahasiswa program sarjana dan magister Ilmu Pemerintahan yang telah memberikan inspirasi untuk menulis buku ini. Demikian juga kepada LP3M UMY yang telah memberikan semangat Kata Pengantar untuk menulis buku teks guna memudahkan mahasiswa dalam belajar. Dan akhirnya kepada teman-teman penulis Wawan, Bety dan Rinda yang telah membantu dalam editing penulisan buku ini. Tidak ada karya akademik yang sempurna, demikian juga dalam penulisan buku teks ini. Kami memohon kritik dan saran dari para pembaca demi penyempurnaan dari buku ini. Yogyakarta, September 2014 Muchamad Zaenuri

13**Daftar Isi Kata Pengantar** - 5 **Daftar Isi** - 7 **BAB I PENDAHULUAN** - 11 **A.** Terminologi dan Pengertian Manajemen SDM - 14 B. Perbedaan Manajemen SDM di Pemerintahan dan Swasta - 18 C. Arti Penting Manajemen SDM di Pemerintahan - 22 D. Lingkup Manajemen SDM di Birokrasi Pemerintahan - 25 BAB II TEORI MANAJEMEN SDM - 29 A. Pemahaman Tentang Teori MSDM - 30 B. Motivasi dan Produktivitas Sebagai Teori dasar MSDM - 39 BAB III KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN SDM APARATR DI PEMERINTAH INDONESIA - 56 A. Kebijakan Pengelolaan SDM Aparatur di Indonesia - 56 B. Azas, Prinsip, Nilai Dasar dan Kode Etik - 59 C. Lingkup MSDM Dalam Regulasi Pemerintah - 62 D. Jenis, Status dan Kedudukan - 63 E. Kelembagaan - 64 BAB IV PERENCANAN SDM DI PEMERINTAHAN - 72 A. Konsep Dasar Dan Pengertian Perencanaan SDM - 73 B. Tujuan Perencanaan SDM - 76 C. Manfaat Perencanaan SDM - 78 D. Proses Perencanaan SDM - 83 E. Langkah-langkah Pokok Perencanaan SDM - 93 F. Ketentuan Dasar Pengaturan Perencanaan SDM - 94 G. Tata Cara Penghitungan Kebutuhan Pegawai - 95 H. Tantangan Yang Dihadapi Dalam Perencanaan - 117 BAB V ANALISIS JABATAN DAN BEBAN KERJA - 120 A. Konsep Analisis Jabatan - 120 B. Pengertian Analisis Jabatan - 123 C. Pendekatan Dalam Analisis Jabatan - 125 D. Informasi dan Metode Analisis Jabatan - 127 E. Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan - 131 F. Ketentuan Dalam Melakukan Analisis Jabatan - 137 G. Analisis Beban Kerja - 151 BAB VI REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN - 172 A. Pengertian, Maksud dan Tujuan Rekrutmen - 173 B. Teknik-teknik Rekrutmen - 174 C. Saluran Rekrutmen - 177 D. Pengertian dan Tujuan Seleksi SDM - 182 E. Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi - 183 F. Pengertian Penempatan SDM - 187 G. Metode Seleksi Dan Penempatan - 188 H. Ketentuan Pengaturan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan - 189 BAB VII PELATIHAN DAN

PENGEMBANGAN - 192 12**A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan** - 192 **B. Tujuan dan** Manfaat Pelatihan dan **Pengembangan** - 194 **C.** Tahap-tahap **Pelatihan** - 198 D. **Pengembangan** Karir Pegawai - 200 E. Ketentuan Pengaturan Pelatihan dan Pengembangan Karir - 207 BAB VIII EVALUASI KINERJA SDM DI PEMERINTAHAN - 218 A. Pengertian Evaluasi Kinerja - 218 B. Fungsi Evaluasi Kinerja - 226 C. Sasaran Evaluasi Kinerja - 227 D. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja - 229 E. Evaluasi Kinerja Pegawai di Masa Orde Baru - 231 F. Evaluasi Kinerja Pegawai di Masa Sekarang - 240 BAB IX SISTEM KOMPENSASI PEGAWAI - 248 A. Pengertian dan Manfaat Kompensasi - 248 B. Kompensasi dan Gaji - 250 C. Fungsi dan Tujuan Kompensasi - 251 D. Hubungan Antara Kompensasi dan Kinerja - 225 E. Ketentuan Sistem Kompensasi di Pemerintahan - 260 BAB X PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PENSIUN - 275 A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun - 276 B. PHK Pada Kondisi Normal - 280 C. PHK Pada Kondisi Tidak Normal - 284 D. Pelatihan Purnakarya - 286 E. Ketentuan Pengaturan Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun - 288 DAFTAR PUSTAKA - 292 GLOSARIUM - 295 Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Menjelaskan pengertian dari Manajemen SDM secara umum. 2. Menjelaskan pengertian dari Manajamen SDM di pemerintahan. 3. Mengidentifikasi perbedaan antara manajemen SDM di sektor swasta dengan di pemerintahan. 4. Memahami arti penting manajemen SDM di pemerintahan. 5. Mengetahui ruang lingkup atau fokus dari manajemen SDM di pemerintahan. Deskripsi Singkat Pada bab pendahuluan ini akan dijelaskan tentang pemahaman awal terhadap manajemen SDM di pemerintahan. Secara umum perbedaan manajemen SDM di pemerintahan dengan swasta adalah terletak pada adanya ketentuan hukum yang mengikat untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pada bab ini membahas tentang terminologi atau peristilahan dari manajemen dan sumberdaya manusia, kemudian dilanjutkan dengan identifikasi perbedaan antara sektor publik dengan swasta, arti penting manajemen SDM di pemerintahan, dan lingkup dari manajemen SDM di pemerintahan. A. PENDAHULUAN Pada tahun 2014 sebagai salah satu wujud dari pelaksanaan grand design reformasi birokrasi, negara Indonesia telah mempunyai undangundang baru yang mengatur tentang sumber daya manusia di BAB 1 Pendahuluan 12 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan pemerintahan yaitu Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Maksud dikeluarkannya undang-undang yang baru ini dikarenakan 8**Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974**

tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang- Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti. Permasalahan yang melatar belakangi diterbitkannya undang-undang ini didasarkan pada asumsi 28**bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk** menyelesaikan permasalahan tersebut guna 8**mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib** mempertanggung-jawabkan **kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.** Di dalam udang **-undang** yang baru tersebut diatur tentang ketentuanketentuan dalam mengelola sumber daya manusia di pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Di dalam undangundang tersebut diatur secara komprehensif dan memuat prinsip-prinsip pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia mulai dari

8**penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan** pegawai, **pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua,** hingga 13 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. perlindungan pegawai. Dengan adanya undang-undang ini diharapkan akan tercipta pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik,bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Ketentuan yang ada dalam regulasi tersebut masih memuat dan mengatur hal-hal yang bersifat umum dan hanya prinsip-prinsipnya saja sehingga perlu ditindaklanjuti dengan berbagai peraturan pelaksanaan untuk melengkapi perangkat dalam implementasinya. Dibentuk dan dirumuskannya suatu undang-undang pasti telah melalui serangkaian tahapan yang panjang mulai dari usulan dari kementerian, pembahasan di DPR hinga ditetapkannya menjadi undang-undang. Dari seluruh rangkaian proses tersebut sesuai dengan Undang-undang No. 12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan disebutkan bahwa peraturan perundangan yang akan ditetapkan harus mempunyai dasar kajian akademik terlebih dahulu. Di dalam kajian akademik tentu saja dapat diturut paradigma, teori dan konsep apa yang melatar belakangi dirumuskannya aturan-aturan yang tertuang dalam pasal per pasal dari undang-undang tersebut. Mengingat bahwa lingkup yang diatur dalam undang-undang tersebut juga menggunakan pendekatan manajemen maka pembahasan teori dan konsep bisa dilakukan dengan melalui manajemen SDM secara umum. Konsep manajemen SDM secara keseluruhan berkaitan dengan pengelolaan pegawai mulai dari pemilihan pegawai untuk mengisi formasi jabatan tertentu sampai selesainya masa bakti pegawai berupa pemutusan hubungan kerja atau pensiun. Ada serangkain teori dan 14 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan konsep yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam menyusun regulasi manajemen SDM, sehubungan dengan hal itu dalam buku ini akan dipaparkan dan dijelaskan berbagai teori dan konsep manajemen SDM yang akan memperkaya dalam pemahaman kita terhadap regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Disamping itu untuk memperkaya pemahaman kita terhadap implementasi dari berbagai konsep manajemen SDM yang telah dikemukakan maka perlu adanya eksplorasi dan identifikasi implementasi dari berbagai konsep

tersebut dalam praktek penyelenggaraan pengelolaan SDM di pemerintahan. Implementasi peraturan dan aplikasi dari berbagai konsep tersebut dapat berwujud praktek baik (good practice) mapun praktek buruk (bad practice). Good practice tentu saja dapat dijadikan sebagai teladan untuk dikembangkan di unit organisasi yang lain, sedangkan bad practice diharapkan dapat dijadikan pelajaran untuk tidak dilakukan dan diterapkan di organisasinya. Sebelum membahas teori dan konsep manajemen SDM beserta aplikasinya di organisasi pemerintahan maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa hal yang mendasar sebagai pengantar untuk memahami isi buku ini lebih lanjut. Beberapa hal tersebut menyangkut terminologi dan pengertian manajemen sumberdaya manusia (MSDM), perbedaan manajemen SDM di pemerintahan dan swasta, arti penting pengelolaan SDM di pemerintahan, dan manajemen sumberdaya manusia sebagai basis reformasi birokrasi pemerintah. A. TERMINOLOGI DAN PENGERTIAN MANAJEMEN SDM Istilah manajemen SDM sering disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumberdaya insani, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, maanajemen tenaga kerja, administrasi personil, adaministrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya. Untuk istilah tersebut sering dipergunakan saling menggantikan, bahakan lebih jauh, penggunaan istilah yang saling berganti tersebut bisa menimbulkan berbagai macam kerancuan dan ketidak konsistenan dalam penggunaan istilah, apabila tidak diterapkan dalam konteks subyek yang dikaji dengan benar (Suwatno, 2011:28). Apa yang menjadi keraguan tersebut memang bisa kita rasakan, penggunaan istilah secara tepat dan benar banyak tergantung dari kontek pembahasan. Dalam buku ini tidak sejauh itu untuk menggali terminologi dari menajemen SDM, istilah manajemen SDM dipergunakan secara umum dan dibatasi pada sektor publik atau pemerintahan. Dalam kontek secara umum istilah manajemen SDM telah dipakai di berbagai disiplin ilmu baik yang ada di sektor swasta maupun sektor publik atau pemerintahan. Dari segi peristilahan dapat ditelusuri dari dua kata “manajemen” dan “sumberdaya manusia”. Manajemen diadopsi dari kata management. Adapun asal kata management tersebut merupakan pengembangan dara kata asal bahasa Latin yaitu manus yang berarti tangan, dan kemudian berkembang menjadi maneggiare yang berarti menangani (Sulistiyani, 2003:7). Dalam kontek organisasi istilah manajemen berarti melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain (George. R. Terry,1960), sedangkan Harold Koontz dan Cyril 0. Donnel (1959) mengartikan manajemen sebagai penyelesaian pegawai melalui orang lain, demikian juga John M. Pfifner (1960) masih menganggap bahwa manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugastugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari ketiga pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa manajemen berhubungan dengan pengarahan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga pendapat tersebut belum ada penjelasan bagaimana cara melakukan pengarahan untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena

Manajemen SDM di Pemerintahan itu Stoner dan Freeman (1971) lebih lanjut menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pendapat Stoner dan Freeman tersebut dapat diketahui bahwa pengelolaan sumberdaya dalam organisasi tidak hanya sumberdaya manusia saja tetapi juga ada sumberdaya yang lain. Dengan demikian Sulistiyani (2003:8) menyimpulkan bahwa manajemen hendaknya dipahami sebagai aktivitas untuk menggerakkan dan menserasikan sumberdaya manusia dan sumber daya lain dalam rangka melakukan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumberdaya organisasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu: sumber daya manusia (human resources), dan sumber daya non manusia (non-human resources). Sumberdaya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumberdaya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik, potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seseorang dan potensi non fisik adalah kemampuan seorang yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan dan human relations (Sulistiyani, 2003:9). Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi (2000) yang dimaksudkan sebagai SDM adalah meliputi tiga pengertian yaitu: 1) Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan), 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, dan 3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (material non-finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dalam kontek organisasi maka kehadiran sumberdaya manusia menjadi penentu dalam pencapaian tujuan dari organisasi. Tanpa danya sumberdaya manusia yang unggul maka tujuan organisasi tidak akan bisa dicapai. Sebagaimana sumberdaya yang lain, misalnya keuangan, prasarana, sarana, peraturan; sumberdaya manusia juga harus dikelola dan ditangani secara profesional dengan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Dari kedua terminologi tersebut maka dapat dipadukan bahwa manajemen SDM merupakan upaya pengelolaan SDM yang dilakukan dengan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Dari terminologi singkat tentang manajemen SDM sebenarnya secara konseptual banyak para ahli untuk perlu mengemukakan pengertian dan batasan mengenai manajemen sumberdaya manusia secara utuh yang dilandasi oleh dinamika praktek penyelenggaraan urusan sumberdaya manusia. Menurut Flipo (1989), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat, sedangkan menurut French (dalam Soekodjo, 1991) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2009:1), manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat juga dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen ○ Manajemen SDM di Pemerintahan sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup penerimaan, penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. B. PERBEDAAN MANAJEMEN SDM DI PEMERINTAHAN DAN SWASTA Dengan mulai berkembangnya paradigma manajemen publik baru (New Public Management/NPM) antara organisasi swasta dan pemerintah mempunyai persenyawaan yang cukup tinggi. Banyak konsep dan praktek penyelenggaraan pemerintahan yang diilhami dari konsep dan praktek pengelolaan perusahaan di organisasi swasta, dalam bidang pengelolaan SDM-pun juga demikian. Model-model pengelolaan SDM khususnya di perencanaan juga banyak sekali mengadopsi dari sektor swasta. Munculnya konsep analisis jabatan dan analisis beban kerja di sektor publik, sedikit banyak terinspirasi dari praktek perencanaan SDM di sektor swasta. Sebelum membahas tentang manajemen SDM di pemerintahan yang sedikit banyak sudah terinspirasi dari manajemen swasta namun tetap bahwa antara swasta dan pemerintah mempunyai perbedaan yang cukup fundamental, oleh karena itu upaya untuk “menyuntikan” spirit yang ada di sektor swasta ke sektor publik harus memperhatikan berbagai hal yang itu merupakan keterbatasan-keterbatasan yang tidak sepenuhnya seratus persen sukses di sektor swasta dapat diaplikasikan di sektor publik. Secara garis besar banyak ditemui persamaan-persamaan fungsi antara manajer publik dan manajer swasta dalam mengelola SDM. Fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan secara sederhana oleh Gullick dan Urwick disingkat dgn POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) juga dilakukan baik oleh manajer ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. swasta maupun publik. Demikian juga perencanaan tentang pengadaan pegawai dengan mendasarkan pada kompetensi dan sistem meritokrasi yang dilakukan secara ketat dan kompetitif, dilakukan oleh manajer SDM di perusahaan maupun pimpinan badan kepegawaian di pemerintahan. Persoalan mendasar yang harus dipahami oleh semua pihak bahwa manajemen SDM di pemerintahan harus tunduk pada regulasi yang ditetapkan baik oleh pemerintah pusat maupun daerah, sedangkan untuk sektor swasta lebih leluasa untuk menentukan teknik dan mekanismenya sendiri tetapi tetap harus memperhatikan prinsip-prinsip yang harus ditepati sesuai undang-undang ketenagakerjaan. Salah

satu perbedaan manajemen pada sektor publik dan sektor swasta yang dapat diidentifikasi dengan jelas adalah pada manajemen pelayanannya. Dalam bukunya Management in the Public Domain, Public Money and Management, Stewart & Ranson secara umum menggambarkan perbedaan manajemen pelayanan pada sektor publik dan manajemen pelayanan sektor swasta. Model manajemen pelayanan sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, yaitu: pertama, sektor swasta lebih mendasarkan pada pilihan individu (individual choice) dalam pasar. Organisasi di sektor swasta dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individual untuk memenuhi keputusan tiap-tiap individu pelanggan. Keadaan seperti itu berbeda dengan yang terjadi pada sektor publik. Sektor publik tidak mendasarkan pada pilihan individual dalam pasar akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan. Organisasi sektor publik mendasarkan pada tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa). Untuk memenuhi tuntutan individual tentu berbeda dengan pemenuhan tuntutan kolektif. Oleh karena itu, manajemen pelayanan yang digunakan tentunya juga berbeda. Kedua, karakteristik sektor swasta adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran (supply and demand). Permintaan dan penawaran tersebut akan berdampak pada harga suatu produk barang atau jasa. Sementara itu, penggerak sektor publik adalah karena kebutuhan sumber daya. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya menjadi alasan utama bagi sektor publik untuk menyediakannya. Dalam hal penyediaan produk barang atau jasa pelayanan publik tersebut, sektor publik tidak bisa sepenuhnya menggunakan prinsip mekanisme pasar. Dalam sistem pasar, harga ditentukan sepenuhnya oleh penawaran dan permintaan, namun di sektor publik harga pelayanan publik tidak bisa ditentukan murni berdasarkan harga pasar. Oleh karena itu, manajemen pelayanan kepada publik di sektor publik dan sektor swasta tentu berbeda. Ketiga, manajemen di sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik, sedangkan sektor publik bersifat terbuka untuk masyarakat terutama yang terkait dengan manajemen pelayanan. Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik sehingga pelayanan yang diberikan dapat diterima seluruh masyarakat secara menyeluruh. Sementara itu, di sektor swasta informasi yang disampaikan kepada publik relatif terbatas. Informasi yang disampaikan terbatas pada laporan keuangan, sedangkan anggaran dan rencana strategis perusahaan merupakan bagian dari rahasia perusahaan sehingga tidak disampaikan ke publik. Keempat, sektor swasta berorientasi pada keadilan pasar (equity of market). Keadilan pasar berarti adanya kesempatan yang sama untuk masuk pasar. Sektor swasta berkepentingan untuk menghilangkan hambatan dalam memasuki pasar (barrier to entry). Keadilan pasar akan terjadi apabila terdapat kompetisi yang adil dalam pasar sempurna, yaitu dengan tidak adanya monopoli atau monopsoni. Sementara itu, orientasi sektor

publik adalah menciptakan keadilan kebutuhan (equity of need). Manajemen pelayanan sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, dan sarana-sarana umum lainnya. Kelima, tujuan manajemen pelayanan sektor swasta adalah untuk mencari kepuasan pelanggan (selera pasar), sedangkan sektor publik bertujuan untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial. Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk malakukan keadilan distributif seperti itu. Keenam, organisasi sektor swasta memiliki konsepsi bahwa pelanggan adalah raja. Pelanggan merupakan penguasa tertinggi. Sementara itu, dalam organisasi sektor publik kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat merupakan pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan. Sebagai contoh, masyarakat yang membeli jasa listrik dari PT PLN adalah pelanggan PT PLN, sedangkan yang tidak berlangganan listrik bukanlah pelanggan PT PLN. Akan tetapi, pemerintah tidak bisa hanya memperhatikan masyarakat yang sudah berlangganan listrik saja, karena pada dasarnya setiap masyarakat berhak memperolah fasilitas listrik. Berdasarkan hal ini, maka manajemen pelayanan yang diterapkan di sektor publik dan sektor swasta tentu akan berbeda. Ketujuh, persaingan dalam sektor swasta merupakan instrumen pasar, sedangkan dalam sektor publik yang merupakan instrumen pemerintahan adalah tindakan kolektif. Keadaan inilah yang menyebabkan sektor publik tidak bisa menjadi murni pasar, akan tetapi bersifat setengah 22 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan pasar (quasi competition). Organisasi sektor publik tidak bisa sepenuhnya mengikuti mekanisme pasar bebas. Tindakan kolektif dari masyarakat bisa membatasi tindakan pemerintah. Dalam sistem pemerintahan, sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif (Sumber: http://jutaajrullah.word press.com/2010/06/03/ perbedaan-manajemen-pelayanan-sektor-publik-dengan-manajemenpelayanan- sektor-swasta/). Selain tujuh karakteristik yang diungkapkan oleh Stewart & Ranson di atas, masih terdapat karakteristik unik lainnya, antara lain pelayanan pada sektor publik tidak menjadikan laba sebagai tujuan utamanya dan keputusan dalam manajemen sektor publik dapat bersifat memaksa. Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang tidak bisa memaksa pelanggannya. Masyarakat bisa dipaksa untuk mematuhi aturan atau keputusan pemerintah, misalnya tentang penetapan tarif pajak dan harga pelayanan tertentu. Kekuatan sektor swasta adalah kekuatan pasar, sehingga kekuatan pasar yang akan memaksa orang membeli atau keluar dari pasar. Sektor swasta bisa membebankan harga yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda dan hal ini tidak akan mengundang protes berupa demonstrasi. Akan tetapi, jika pemerintah sebagai organisasi penyedia layanan publik menaikkan harga pelayanan publik, misalnya harga BBM, tarif dasar listrik dan telepon, tarif PDAM, maka hal tersebut akan mengundang reaksi yang hebat dari

masyarakat. Hal seperti inilah yang sulit terjadi pada organisasi sektor swasta. C. ARTI PENTING MANAJEMEN SDM DI PEMERINTAHAN Berbagai kerangka dan arah kebijakan reformasi birokrasi telah ditetapkan pemerintah, di antaranya Peraturan Presiden No 81 Tahun 23 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 2010 tentang Grand Design Reformasi Biro-krasi 2010–2025 dan Permen PAN-RB 6**No 20 Tahun 2010** ten-tang **Road Map Reformasi** Biro-krasi **2010–2014.** Selain itu, Ke-menterian PAN dan Refor-masi Bi-rokrasi telah menetapkan sem--bilan pedoman pelak-sa-naan reformasi birokrasi, yaitu melalui Permen PAN-RB No 7 sampai No 15 Tahun 2010 yang meliputi pe-doman tentang pengajuan do-kumen usulan sampai me-ka-nis--me persetujuan pelak-sa-naan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja. Sesuai dengan grand design reformasi birokrasi bahwa SDM merupakan salah satu indikator kinerja kunci untuk suksesnya reformasi birokrasi. Sesuai dengan Pepres 81/2010 tersebut ada asumsi bahwa pada tahun 2014 ini diharapkan sudah berhasil mencapai penguatan profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan SDM aparatur yang semakin profesional, serta mind-set dan culture-set yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Dalam grand design RB tersebut dapat diidentifikasi bahwa permasalahan mendasar dalam SDM birokrasi kita menyangkut SDM aparatur negara Indonesia (PNS) yang saat ini mencapai jumlah 4,732,472 orang (data BKN per Mei 2010). Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menu- rut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, 24 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/ pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan. PermenPAN & RB No. 20 tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi sebagai bentuk penjabaran dari Grand Design Reformasi Birokrasi secara konkrit mencangkan program Penataan Manajemen SDM Aparatur. Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM

aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi, serta pengembangan kualitas aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Selain itu, program ini diharapkan mampu mendorong mobilitas antar aparatur daerah, antar aparatur pusat, dan antara aparatur pusat dan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Target yang dicapai melalui program ini adalah: 1) meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur, 2) meningkatnya akuntabilitas dan transparansi SDM aparatur, 3) meningkatnya disiplin SDM aparatur, 4) meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur, dan 5) meningkatnya profesionalisme SDM aparatur. Sesuai dengan hasil evaluasi diri dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang tertuang dalam dokumen Renstra Tahun 2010-2014 dapat diidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi LAN saat ini antara lain; 1) LAN belum memiliki perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, 2) pengadaan CPNS belum didasarkan atas analisis beban kerja dan analisis jabatan, 3) penempatan pegawai belum disertai uraian tugas sehingga tidak mengetahui tugas dan tanggungjawabnya, 4) mutasi belum dikaitkan dengan alur karir pegawai, 5) pola pembinaan pegawai 25 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. belum tertata dengan baik, 6) masih kurangnya kualitas pegawai dilihat dari tingkat pendidikan dan spesialisasi, 7) belum optimalnya penguasaan kompetensi teknis pegawai, 8) belum adanya sistem pengukuran kinerja pegawai yang handal, 9) masih kurangnya pedoman- pedoman di bidang pengelolaan pegawai, 10) program dan jenis diklat belum sepenuhnya difokuskan pada upaya peningkatan kompetensi teknis pegawai, 11) lemahnya sistem informasi kepegawaian, 12) belum adanya keterkaitan sistem diklat dengan sistem pengembangan karir, dan lainnya. Dilihat dari segi regulasi yang telah diterbitkan oleh Pemerintah menunjukkan semakin pentingnya arti SDM bagi pelaksanaan reformasi birokrasi. Bahkan secara tegas Menpan & RB menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang kapabel dan profesional menjadi kunci kesuksesan reformasi birokrasi. Manajemen SDM di pemerintahan pada era sekarang ini sudah dianaungi oleh Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk membentuk

8**aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia**

Tahun 1945. D. LINGKUP **MANAJEMEN** SDM DI BIROKRASI PEMERINTAH Secara konsep lingkup dari manajemen SDM dapat diidentifikasi dari fungsi yang menurut Flippo meliputi: Pengadaan, Pengembangan, Pemberian kompensasi, Pengintegrasian, dan Pemeliharaan serta pelepasan Sumber Daya Manusia, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia sangat luas. Dari lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut maka dapat 26 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dijelaskan berbagai fungsi antara lain:

23**1) Analisis pekerjaan, kegiatan ini dimaksudkan untuk menganalisis atau menguraikan pada setiap pekerjaan yang akan diberikan kepada tenaga kerja agar dapat memberikan pola kerangka menyeluruh tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu, 2) perekrutan tenaga kerja, Kegiatan perekrutan tenaga kerja dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja guna mengisi posisi dan formasi yang belum terisi di bagian atau tugas baru yang diciptakan dalam perusahaan, 3) seleksi tenaga kerja, Kegiatan seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang memenuhi persyaratan baik kuantitas maupun kualitasnya, 4) penempatan tenaga kerja, Dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya, 5) induksi dan orientasi, Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan penerangan kepada tenaga kerja baru yang akan mulai bekerja**

tentang bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan, 6) pemberian kompensasi, Pemberian kompensasi untuk memberikan balas jasa atau imbalan jasa pada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusi nya **dalam mencapai tujuan perusahaan, 7) pendidikan dan pelatihan, Pendidikan dan pelatihan meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap, kecakapan dan keterampilan tenaga kerja baik yang akan diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan yang baru maupun yang telah memiliki tanggung jawab sebelumnya, 8) penilaian kinerja, Penilaian kinerja untuk mengevaluasi pekerjaan**

telah dan sedang dilakukan, juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan, kecakapan dan keterampilan kerja yang dimiliki tenaga kerja, 9) mutasi, Mutasi adalah untuk memindahkan tenaga kerja dari satu unit atau bagian pekerjaan ke unit atau bagian pekerjaan lain dalam satu perusahaan atau perusahaan lain dianggap setingkat atau sejajar dengan pekerjaan sebelumnya, 10) promosi, Promosi adalah memindahkan tenaga kerja dari suatu jabatan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan

sebelumnya, 11) pemotivasian, Pemotivasian adalah memberikan dorongan kepada tenaga kerja agar pada dirinya tumbuh kondisi yang menggairahkan di dalam melaksanakan pekerjaan, 12) pembinaan moral kerja, Pembinaan Moral Kerja bertujuan agar tenaga kerja dapat melakukan pekerjaan lebih giat dan timbul rasa suka pada pekerjaan yang diberikan, 13) pembinaan disiplin kerja, Pembinaan Disiplin Kerja bertujuan agar tenaga kerja dapat menaati dengan penuh kesamaan dan tanggung jawab terhadap norma, peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak, 14) penyeliaan tenaga kerja serta pemutusan hubungan kerja, 23**Penyeliaan Tenaga Kerja adalah bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi pekerjaan yang telah, sedang dan akan dikerjakan oleh tenaga kerja,** dan **Pemutusan Hubungan Kerja adalah untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan atau pekerjaan semula oleh perusahaan** Sesuai dengan pasal 55 UU No. 5 tahun 2014 lingkup manajemen SDM di pemerintahan mencakup: peyusunan 8**dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian,**

jaminan pensiun dan jaminan hari tua, 28 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dan perlindungan. Dengan melihat dari lingkup manajemen SDM di birokrasi pemerintah tersebut maka dalam uraian bab-bab berikutnya tidak akan lepas dari ruang lingkup tersebut. PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Jelaskan pengertian dari Manajemen SDM secara umum? 2. Jelaskan pengertian dari Manajamen SDM di pemerintahan? 3. Apa perbedaan manajemen SDM di sektor swasta dengan di pemerintahan? 4. Apa arti penting manajemen SDM di pemerintahan? 5. Jelaskan ruang lingkup atau fokus dari manajemen SDM di pemerintahan? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan dapat: 1. Menyebutkan dan menjelaskan beberapa teori manajemen SDM yang utama. 2. Menjelaskan teori dasar dari manajemen SDM. 3. Memberi alasan arti penting teori motivasi dan produktivitas dalam pembahasan manajemen SDM. 4. Menyebutkan dan menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh pada motivasi kerja. 5. Menyebutkan dan menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh pada produktivitas kerja. 6. Menjelaskan hubungan antara motivasi dengan produktivitas kerja. Deskripsi Singkat Hingga sekarang ini ada perasaan keragu-raguan yang menghinggapi para ilmuwan yang memperdalam ilmu pemerintahan dan administrasi publik pada berbagai pertanyaan dan keraguan teori manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang diajarkan pada kedua jurusan tersebut sebagai mata kuliah pokok jurusan. Keraguanraguan ini disebabkan oleh adanya kritik bahwa teori manajemen SDM yang selama ini diajarkan, yang lebih banyak mengacu pada organisasi swasta dan manajemen ilmiah dianggap kurang tepat untuk menjelaskan persoalan pemerintahan dan administrasi negara yang lebih banyak berkaitan dengan sektor publik. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori manajemen SDM yang sedikit banyak mengurangi keragu-raguan tersebut. Teori manajemen SDM tersebut yang pokok adalah teori tentang motivasi dan produktivitas kerja, BAB 2 Teori Manajemen Sumberdaya Manusia 30 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan A. PEMAHAMAN TENTANG TEORI MSDM Teori berhubungan dengan hal-hal yang bersifat abstrak sehingga secara umum teori dapat diberi pengertian sebagai abstraksi dari suatu fenomena. Setiap teori selalu mengalami perkembangan dari satu isu ke isu yang lain sesuai dengan paradigma yang berkembang pada saat itu. Teori tentang manajemen SDM pun juga demikian, mengalami perkembangan dari fase satu ke fase yang lain. Untuk dapat melihat sesuatu itu berkembang, tentunya kita harus melihat sisi historis dimana sesuatu itu dimulai, demikian juga halnya terhadap sejarah awal permulaan teori dan konsep manajemen sumber daya manusia itu dimulai. Merunut aspek perkembangannya, teori dan konsep mengenai manajemen sumber daya manusia terbagi atas 3 tahap perkembangan. Menurut Miles (1975), ada tiga kelompok teori manajer, yaitu: 1. Tradisional (Traditional) 2. Hubungan Kemanusiaan (Human Relation Theory) 3. Sumber Daya Manusia (Human Resources) Teori-teori

manajemen tersebut berevolusi dan mengalami perkembangan yang cukup lama. Dari teori tradisional kemudian menyusul perkembangan teori human relation, dan pada akhirnya terbentuk teori human resources. Ketiga teori tersebut dipraktekkan dalam pelbagai organisasi. Di dalam ketiga teori tersebut tercermin perilaku manajer yang dipengaruhi oleh sosio teknik dan interaksi perilaku manusia yang tergabung dalam organisasi. Para manajer akhirnya memiliki konsep dan pandangan sesuai teori yang dianut nya. Dari teori-teori tersebut akan ada secercah petunjuk yang kuat dan hebat tentang bagaimana mengelola SDM di dalam organisasi secara tepat. Teori yang disampaikan miles ini sangat jelas memberikan panduan bagi manajer untuk melihat jalan terang serta menentukan langkah-langkah terstruktur dalam menjalankan fungsinya dengan mengaplikasikan teori ini secara kongkrit. Ketiga teori manajer tersebut mempunyai implikasi yang berbeda terhadap model yang diterapkan. Adapun ulasan perbandingan secara singkat yang menyajikan asumsi, kebijakan, dan harapan yang masingmasing yang juga merupakan ciri khusus untuk setiap model manajemen akan diulas dalam penjabaran yang tertuang dalam table di bawah ini: TABEL 2.1. MODEL-MODEL MANAJEMEN Sumber: Miles 1975, dalam Sulistiyani, 2003:17-18 Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat perbedaan dasar dari manajemen tradisional, Human Relations (hubungan kemanusiaan), sampai pada Human Resources (manajemen sumber daya manusia) yang di bedakan Miles berdasarkan aspek asumsi, kebijakan, dan harapan. Pada aspek asumsi kelihatan bahwa pegawai pada masa manajemen tradisional hanya berfungsi sebagai alat atau mesin sehingga kedudukan mereka tidak begitu disukai oleh pegawai lainnya, hal itu berkembang lagi pada model human relation keadaan itu diperbaiki menjadi pegawai diakui sebagai sebuah individu yang bekerja untuk sebuah organisasi sehingga dari keadaan itu keinginan pegawai agar dianggap berguna dan penting dapat terwujud, walaupun peran-peran mereka dalam hal pengambilan keputusan-keputusan organisasi belum ada. Sehingga pada model human resources, peran tersebut benar-benar kelihatan dan terwujud. Hal ini tampak dari kebijakan pada model tersebut yang menjelaskan bahwa tugas pokok manajer pada model human resources adalah memanfaatkan SDM yang ada, menciptakan lingkungan yang memungkinkan anggota organisasi dapat menyumbangkan kemampuannya serta mendorong partisipasi dan memperbesar self direction dan self control pada bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa pada model human resources lah peran dan partisipasi pegawai diakui, baik sebagai manusia maupun sebagai bagian dari organisasi. 1. Teori Manajemen Tradisional Menurut Siagian (1993:38), pada awal pertumbuhannya, gerakan manajemen tradisional yang juga dikenal dengan nama manajemen ilmiah lebih menyoroti peningkatan efisiensi dan produktivitas para pekerja dalam menggunakan mesin-mesin yang mahal, dan bukan pada perlakuan para pekerja yang sesuai dengan harkat dan martabatnya. Pada model manajemen klasik, manajemen ilmiah atau manajemen

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. tradisional bersumber dari tiga teori pokok yang ditulis oleh para filosof serta para penerjemahnya pada abad XIX. Yang pertama adalah The Social Darwinists (The Natural Law), khususnya dari Herbert Spencer yang berargumen bahwa manusia sebagaimana species lainnya tidak hanya hidup sebagaimana adanya, tetapi bahwa seterusnya mereka mempertahankan hidup. Oleh sebab itu, mereka mampu dan memberi sumbangan secara tidak seimbang pada apa yang mereka peroleh. Sebaliknya usaha-usaha yang dibuat untuk melindungi dan mempertahankan sejumlah kejanggalan tidak hanya mahal, tetapi juga berpotensi merusak evolusi perkembangan manusia. Filosofi ini cenderung di dukung oleh kelompok protestan yang kemudian mengilhami usahawan Amerika untuk memperluas kekayaan dan meningkatkan kesejahteraan nya. Filosofi ini bila ditransfer ke dalam kehidupan organisasi menyarankan kepada mereka yang karena kemampuan lebihnya mencapai posisi yang tinggi harus mementingkan kemajuan dan efisiensi, menggunakan bakatnya untuk secara sungguh-sungguh mengarahkan dengan cara yang adil buat mereka-mereka yang tertinggal kemampuannya. Dalam konteks organisasi, teori mengajarkan bahwa hanya ada segelintir orang yang dapat menggapai posisi puncak organisasi karena kecakapannya dan kemampuannya. Demikian pula teori ekonomi klasik yang bersumber dari warisan Judeo-christian hingga Adam Smith maupun teori ekonomi modern yang berasumsi bahwa manusia dapat bekerja secara efisien dan mampu meraih kepuasannya jika mendapatkan upah yang tinggi. Sumbangan kedua berasal dari The Scientific Management Movement yang dipelopori oleh Fredrick W. Taylor berdasarkan penelitian yang mereka lakukan di lapangan ternyata banyak departemen dan pekerjaan yang memiliki struktur yang tidak efisien dan banyak pekerja yang keterampilannya sangat rendah. Penyebabnya bukan saja berasal 34 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dari sikap dan kemampuan yang buruk yang dimiliki pekerja, tetapi juga berasal dari buruknya manajemen dan tidak memadai nya system penghargaan. Untuk mengatasi hal itu mereka menyarankan agar organisasi membuat standar pegawai yang jelas, spesialisasi pegawai, control pegawai yang kuat, dan penempatan pegawai berdasarkan keahlian, serta system penggajian berdasarkan jenis dan kelas pegawai. Menurut Massie (1979:17), Sebagai bapak manajemen ilmiah, sampai dengan meninggalnya pada tahun 1915, Taylor memperjelas filsafat barunya, dengan menekankan bahwa inti manajemen ilmiah itu tidak terletak pada teknik individual melainkan dalam sikap baru dalam memanejemen usaha. Esensi manajemen ilmiah (scientific management) mencakup empat bidang: 1. Penemuan elemen dasar pekerjaan orang untuk menggantikan “hukum ibu jari” (manajemen uji coba) dengan menggunakan metode ilmiah. 2. Identifikasi fungsi perencanaan pekerjaan dari manajemen untuk menggantikan metode yang dipilih sendiri oleh pekerja. 3. Seleksi dan training untuk pekerja dan pengembangan kerja sama, untuk menggantikan dorongan kepada usaha individual. 4. Pembagian kerja antara manajemen dan pekerja, sehingga masingmasing dapat menjalankan tugasnya yang paling cocok akan meningkatkan efektivitas. Jika dikaitkan dengan teori

Manajer dari Miles mengenai asumsi manajemen ilmiah atau tradisional, esensi manajemen ilmiah yang dikemukakan di atas masih identik dengan pelaksanaan kegiatankegiatan manajemen secara dasar yaitu bagaimana tugas pokok manajer yang hanya harus mengawasi pekerjaan dari dekat, merinci tugas supaya dapat lebuh mudah dan sederhana, serta harus mengembangkan tugastugas dan prosedur yang ditaati secara sungguh-sungguh, sehingga masing masing pegawai atau pekerja dapat menjalankan aktivitasnya dalam bekerja secara efektif dan efisien. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Kolonel Purn. Susilo Martoyo (2000:9) juga memaparkan Manajemen ilmiah atau sering disebut “scientific management” dimulai sejak adanya hubungan antara atasan dan bawahan. Sejak permulaan abad ke dua puluh, perhatian terhadap factor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari pada sebelumnya yang menganggap bahwa manusia sebagai mesin dan barang dagangan. Menurut Manullang (2004:13), penyebab timbulnya perhatian terhadap manusia tersebut adalah: a. Perkembangan Scientific Management yang dipelopori oleh Taylor. b. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi Negara-negara yang terlibat peperangan. c. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat sekerja. d. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh. e. Akibat depresi besar tahun 1930. Penyumbang terakhir berasal dari ide-ide yang dikembangkan Max Weber. Weber menyarankan adanya spesialisasi pekerjaan yang berdasarkan keahlian dan pengetahuan tertentu. Selain itu organisasi perlu di atur dalam suatu hierarki yang memiliki wewenang dan tanggung jawab sesuai level nya. Wewenang ini adalah bersifat formal artinya berasal dari organisasi bukan dari pribadi. Oleh karena itu harus dibedakan secara jelas kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi. Berdasarkan bukti-bukti tersebut, dapat diketahui bahwa model tradisional ini tidak terlepas dari pengaruh teori birokrasi. Adapun menurut Nicholas Henry (1980) model birokrasi Weber adalah seperti di bawah ini: 1. Hierarki 2. Promosi atas dasar ukuran professional dan keahlian 3. Adanya jenjang karier 4. Ketergantungan dan penggunaan peraturan dan regulasi 5. Hubungan impersonalitas di antara para professional karier dalam birokrasi dan hubungan mereka terhadap nasabah (pihak yang dilayaninya) Menurut Weber, dari ke lima karakteristik model birokrasi tersebut, dengan aspek impersonal, tangan besi, efisien, dan kesan agunglah para pemimpin bisa menarik dukungan masa Jerman yang pada saat teori itu dibangun yang terpecah secara politik, namun sombong dan naïf. Keadilan tidaklah didasarkan pada hukum yang resmi, melainkan didasarkan atas kehendak sang pemimpin yang kharismatik dan kondisi ini pun ternyata disukai oleh rakyat. Singkatnya dari uraian tersebut, bukan berarti Weber anti humanis, akan tetapi keadaan pada waktu itu yang menghendaki demikian dan keadaan inilah yang digunakan Weber sebagai bahan pembangunan teorinya tersebut. Kesimpulan secara umum yang diperoleh dari pendekatan tradisional adalah dua konsep pokok yang mendominasi pemikiran ini yaitu: keteraturan dan stabilitas; serta kewenangan yang

berdasarkan kemampuan. Sedangkan SDM dalam teori ini ditempatkan pada posisi yang sama seperti sumber daya organisasi lainnya. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila perlakuan manajemen terhadap SDM cenderung disamakan dengan mesin. Dan sebagai suatu mesin, manusia dianggap tidak memiliki perasaan, kebutuhan, atau keinginan. Perlakuan terhadap pekerja menurut teori ini kemudian dipaksakan sesuai keinginan manajer. Sebagai akibat dari teori ini adalah partisipasi pekerja sangat diabaikan baik dalam pembuatan keputusan yang menyangkut organisasi apalagi kepentingan pekerja sendiri. 37 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 2. The Human Relation Model Dalam beberapa hal, model ini merupakan pengembangan dari model tradisional. Model ini terutama muncul setelah mereka melakukan Howthrone Experiments pada tahun 1920-an, yang kemudian diikuti oleh lahirnya teori-teori perilaku organisasi. Hasil eksperimen ini mengkritik model tradisional yang menyamakan manusia dengan mesin. Seharusnya manusia diperlakukan seutuhnya sebagai makhluk yang memiliki perasaan, keinginan, kebutuhan dll. Tidak seharusnya manusia diperlakukan secara paksa tanpa kita tahu apa permasalahan dan keinginannya. Manajer pun tidak seharusnya melakukan control yang ketat, karena control itu sebenarnya telah melekat pada diri setiap pekerja manakala mereka diakui kehadirannya. Fokus dari model ini adalah mengenai hubungan kerja kemanusiaan. Teori ini nampaknya memang diilhami dari persepsi terhadap manusia yang bersifat positif. Manusia mau bekerja bukan hanya dalam rangka memenuhi kebutuhan fisiknya semata, tetapi juga berkeinginan agar kehadirannya dalam organisasi dapat diakui oleh sesama anggota organisasi lainnya. Eksistensi itu bisa dilakukan dengan cara menjalin kerja sama yang erat antara sesama anggota organisasi. Pengakuan manajemen terhadap pekerja sebagai individu yang sangat erat adalah ciri penting dari model ini. Sehingga menjadi tanggung jawab manajemen untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya tersebut. Komitmen yang rendah, perlawanan terhadap kewenangan yang sah, produksi yang tidak efisien adalah contoh-contoh dari kegagalan manajemen dalam memperlakukan pekerja sebagai manusia yang dihargai kebutuhannya. Cara untuk mengatasinya antara lain adalah dengan cara mendengarkan keluhan mereka dan melibatkan ke dalam keputusan yang menyangkut kepentingannya. Sehingga dengan itu diharapkan mereka akan mau mengakui kewenangan yang dimiliki manajemen dan bekerja sama 38 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dengan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. 3. The Human Resource Model Model Human Resources sebenarnya adalah juga pengembangan dari model Human Relation. Model ini memberikan asumsi yang mengutamakan kebutuhan-kebutuhan psikologis dan keamanan bagi karyawan. Menurut model ini, manusia bukan sekedar ingin diakui kebutuhannya, tetapi lebih dari itu manusia juga ingin memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan keahliannya dan memperoleh kepuasan seperti apa yang diinginkannya, serta memperoleh tujuan yang bermanfaat. Model ini memang banyak dipengaruhi dari teori hierarki kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow. Maslow menjenjangkan kebutuhan

manusia dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Di dalam teori tersebut disebutkan bahwa manusia disamping butuh status, pengakuan, penerimaan, tetapi juga memerlukan pengakuan yang adil untuk mengembangkan dan menerapkan segala kemampuannya serta mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Maka tugas para manajer atau pimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah mendorong dan memberi fasilitas untuk mengekspresikan segala kemampuan yang dimilikinya. Melalui pendekatan Human Resources manusia tidak hanya dipandang sebagai factor produksi. Logika asumsi ini berasal dari harapan yang ingin dicapai dari model ini, yaitu dengan memperluas pengaruh, pengarahan, dan control yang berasal dari dalam diri setiap manusia yang ada di dalam organisasi akan membawa tercapainya secara langsung pengembangan operasi yang efisien. Hal ini yang menjadi titik pembeda dengan Model Human Relation yang hanya ingin memuaskan kebutuhan dasarnya. Jika Model Human Relation hanya menyarankan keterlibatan pekerja kepada hal-hal yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, 39 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. maka Model Human Resources lebih jauh menyarankan keterlibatan pekerja pada isu-isu penting yang berkenaan dengan bagaimana dan siapa tugas-tugas departemen akan dikerjakan. Human Resources model memang menekankan isu yang lebih penting yaitu kinerja kelembagaan. Untuk itu manajer sebaiknya membuka diri lebih besar terhadap peranan sumber daya yang dimiliki bawahannya. Berdasarkan keseluruhan dari uraian di atas serta mengikuti perkembangan teori serta konsep mengenai manajemen sumber daya manusia maka jelaslah bahwa “benang merah” yang selalu tampak dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting yang ada dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan baik yang bersifat internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. B. MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS SEBAGAI TEORI DASAR MSDM 1. MOTIVASI a. 2**Pengertian Motivasi Motivasi berasal dari kata dasar motif yang berarti dorongan pada sifat manusia untuk berbuat dan bertindak. Menurut French dan Raven (1995: 235) Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukan prilaku tertentu. Pengertian Motivasi menurut Anwar Prabu (2006: 61) adalah Kondisi atau energi yang menggerakan diri karyawan yang terarah**

atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi menurut Isbandi Rukminto Adi (dalam buku Hamzah B.Uno, 2008:3) mengatakan bahwa motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterprestasikan dalam tingkah lakunya berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.

2Menurut Stanley Vance (dalam buku Sudarwan Danim, 2004:15), mengatakan bahwa pada hakikatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang mengutungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Motivasi menurut Malayu Hasibuan (1996: 95) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Wayne F.Cascio (dalam Malayu Hasibuan 1996: 95) motivai adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (mis: rasa lapar, haus, dan bermasyarakat). Siagian (1992: 128) berpendapat bahwa

motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan iklas dmi tercapainya tujuan organisasi dengan efisiensi dan ekonomis. Richard M. Steers mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia / rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian pegawai yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2**Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi**

Prinsip-prinsip dalam motivasi sangat diperlukan oleh setiap karyawan. Terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja karyawan, yaitu: 1) **Prinsip**

Partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan di capai oleh pemimpin. 2) **Prinsip Komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.** 3) **Prinsip Mengakui Andil Bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.** 4) **Prinsip Pendegelasian Wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawwai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.** 5) **Prinsip Memberi Perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.** c. **Tipe-Tipe Motivasi Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum menurut Danim (2004: 17) ada empat jenis**

 2motivasi yaitu: 1) Motivasi Positif Motivasi positif didasari atas keinginan manusia untuk mencar keuntungan- keuntungan tertentu. Motivasi positif merupakan pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, yaitu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya. 2) Motivasi Negatif Motivasi negatif sering kali dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, sebagai contoh jika seseorang tidak mau bekerja maka akan muncul rasa takut dikeluarkan dan takut tidak diberi gaji. Motivasi yanng negatif yang sering membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. 3) Motivasi dari Dalam Motivasi daari dalam timbul dari dalam diri pegawai waku dia menjalankan tugas dan kewajiban dan bersumber dari dalam diri pekerjaan itu sendiri.24) Motivasi dari Luar Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekrjaan dan dari luar diri pekerjaan itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesempatan cuti, rekreasi dan lain-lain. Dan sering juga seseorang itu mau

bekerja karena semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai. 2. **Teori Motivasi Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya**

2**yang dapat menjadi seperti apa. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996) Teori Motivasi dapat digolongkan menjadi dua kategori yaitu:** 1) **TEORI KEPUASAN Teori Kepuasan adalah teori yang memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilaku. Adapun yang termasuk didalam kategori kepuasan menurut Gibson, Invancevich dan Donnelly (1996) yaitu:**2**1. Teori Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebuuhan fisiologis, dan kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Hirarki kebutuhan itu tersusun yakni; a. Fisiologis (physiological) yakni kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit. b. Keamanan dan keselamatan (safety and security) yakni, kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa**

atau lingkungan yang mengancam. c. Kebersamaan, sosial dan cinta (belongingness, social and love) yakni kebutuhan akan pertemana, afiliasi, interaksi dan cinta. d. Harga Diri (esteem) yakni kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan rasa hormat dari orang lain. e. Aktualisasi diri (self-actualization) yakni kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksium menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi. Hal ini juga dikemukakan Siagian (2002: 103) lima tingkatan kebutuhan alam menimbulkan motivasi pegawai dalam menimbulkan motivasi pegawai yaitu: a. Kebutuhan Fisiologis, yakni kebutuhan yang bersifat mencari materi

2atau sering disebut kebutuhsn primer, seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan. b. Kebutuhan akan rasa aman yakni, pentingnya penciptaan dimana pemeliharaan iklim kekeluargaan, kebersamaan, dan kerja sama dalam kehidupan berorganisasi. c. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri yakni, kebutuhan yang mencerminkan pengakuan atas harkat, martabat dan harga diri. d. Kebutuhan aktualisasi diri yakni kesempatan untuk menimbun ilmu dan

pengetahuan baru dan dan memperoleh pendidikan baik didalam maupun diluar organisasi. e. Kebutuhan sosial, yakni kebutuhan terhadap penciptaan iklim kekeluargaan, kebersamaan, kerja sama dalam kehidupan berorganisasi. Teori ini berpendapat jika kebutuhan-kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka akan menjadi dasar dalam menimbulkan motivasi kuat untuk berkembang dan maju. 2. Teori **ERG** dari **Alfeder Alfeder sependapat dengan Maslow bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang sama yang tersusun secara hirarki. Akan tetapi kebutuhan- kebutuhan menjadi kebutuhan akan eksistensi, ketergantunan dan perkembangan yang dinamakan teori ERG (E- existenc/aksisteni,R- Relatedness/ keterkaitan, G- Growt/pertumbuhan) yang meliputi tiga kebutuhan yaitu:** 1. **Eksistensi: kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor=faktor seperti makanan, air, udara, gaji dan kondisi perjalanan.** 2. **Keterkaitan: kebutuhan-kebutuhan yand dipuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti** 3. Pertumbuhan: kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan oleh seseorang

2**indivudi menciptakan kontribusi yang atau produktif. 3. Teori Dua Faktor** dari Hersberg **Herzberg adalah seorang ahli psikologi dan seorang konsultan**

manajemen pengembangan teori dua faktor kepuasan. Hasil penelitian herzberg menghasilkan dua kesimpulan yakni: Terdapat satu kelompok eksterinsik yaitu: gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyelia, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka, tetapi ketidakberadaan kondisi ini menyebabkan ketidkpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan". **Terdapat skelompok kondisi intrinsik yaitu: pencapaian prestasi, kemajuan, kemampuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab,dan kemungkinan berkembang. Jika kondisi ini tidak ada bukan berarti kondisi tidak puas. Tetpi kalau ada membentukmotivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu kelompok intrinsik ini disebut pemuas atau motivator. 4. Teori** Kebutuhan Yang Dipelajari menurut 2**McClelland. David McClelland mengajukan kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat kaitannya dengan konsep belajar. Kebutuhan seorang dipelajari dari kebudyaan suatu masyarakat. Menurut McClelland ada tiga kebutuhan pokok**

manusia yaitu: a. Kebutuhan Berprestasi Kebutuhan berprestasi merupakan motif yang secara kontras dapat dibedakan dengan kebutuhan lainnya, kebutuhan berafiliasi hampir sama atu dapat dibedakan dengan kebutuhan atau rasa disertakan

2**cinta, aktivitas yang dikemukakan Moslow. Kebutuhah akan kekuasaan merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseoarang untuk duduk dalam posisi sallinng dominan atau pengatur di dalam kelompok. b. Kebutuhan Berfaliasi Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang yang sifatnya sisial, seperti keinginan disenangi, dicintai, kesediaann bekerjasama, iklim bersahabat, dan salling mendukung dalam organisasi. c. Kebutuhan akan Kekuasaan Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang merangsang dan memotivasi kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik di dalam organisasi.** 2) **TEORI PROSES Teori Proses motivasi adalah teori yang menerangkan dan menganalisa bagaimana prilaku diarahkan, ditingkatkan, dipertahankan dan dihentikan. Sedangkan yang**

termasuk Teori Proses adalah: 1. Teori Penguatan (reinforcement)

Teori2**penguatan menurut Robbins (2006: 82) adalah prilaku merupakan fungsi dari konsekwensi-konsekwensinya. Dasar dari teori penguatan adalah pengkondisian operan. Asumsi dasar dari pengkondisian operan adalah prilaku yang dipengaruhi oleh konsekwensinya/ penguat. Teori penguat ini mengabaikan keadaan internal individu dan memusatkan perhatian semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada sesorang bila ia mengambil suatu tindakan. 2. Teori Harapan** (expectancy) **Teori Harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Room yang** menyata47 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. kan 2**bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-ballik antara apa yang ia inginkann dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka pegawai akan bekerja keras juga. Prinsip dari Teori Harapan itu adalah sebagai berikut: a. P = f (M x A). Performance (P) atau prestasi adalah fungsi (f) perkalian antaara motivasi (M), yakni kekuatan dan kemampuan (A). b.**

M = f (V1 x E). Motivasi adalah fungsi (f) perkalian antara valensi (V1) dan Expectancy (E = harapan) bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jika harapan itu rendah maka motivasinya rendah. c. V1 = f (V2 x I). Valiensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V1), merupakan fungsi (f) antara perkalian jumlah valensi yang melekat pada semua perolrehan tingkat kedua (V2) dan Instrumentality (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat kedua. 2. **Teori Keadilan** (equity) **Teori ini berasumsi bahwa pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya apabila dia diperlakukan dengan adil dalam pekrjaannya. Ketidakadilan kepada pegawai akan menimbulkan bermacam- macam prilaku yang menyimpang. Misalnya saja menurunkan prestasi, jarang datang dan malas. Disini pegawai** membandingka n **imbaln dengan** pengor bana **yang mereka berikan. Jika mereka telah mendapatkan keadilan dalam bekerja, maka mereka akan termotivasi untuk mrningkatkan produktivitas. 4. Teori penetapan tujuan** (goal setting) 48 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 2**Menurut Hersey (1992: 93) Teori Penetapan Tujuan ini adalah hendaknya ditetapkan cukup tinggi sehingga seseorang harus berupaya untuk**

mencapainya, tetapi tidak boleh terlalu tinggi agar bisa dicapai. Tujuan yang terlalu tinggi sehingga sulit untuk dicapai oleh bawahannya akan menimbulkan frustai. Bawahan tidak akan termotivaasi untuk mencapai level produktivitas yang terlalu tinggi apabila ia yakin bahwa harapan itu tidak realistis, tidak akan dapat dicapai. Apabila bawahan didorong untuk mencapai tujuan yang tidak realistis mereka akhirnya berhenti untuk mencoba. 3. 2**Manfaat Motivasi**

Secara singkat manfaat motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga produktivitas kerja setiap karyawan meningkat sehingga hasil dari setiap pekerjaan karyawan meningkat pula. Menurut Hasibuan (1996: 97) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seseorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada perusahaan seperti: 1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai 2. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai 3. Dapat mempertahankan kestabilan pegawai 4. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai 5. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik 6. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai 7. Dapat

meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai 8. Dapat meningka tkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai 9. Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugastugasnya 10.Dapat meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku. 11 .Berdsarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat

2motivasi itu sendiri adalah meningkatkan gairah – gairah kerja pegawai, menumbuhkan disiplin yang tinggi, meningkatkan kreativitas dan parisivasi setiap pegawai sehingga tercipta produktivitas yang tinggi.

4. 2Faktor – faktor yang Mempengaruhi Motivasi Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Chung & Megginson dalam Gomes (2001:180) yang meliputinya yaitu: 1. faktor-faktor individual 2. faktor-faktor organisasional. 3. Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuantujuan (goals), sikap (attitude), dan kemampuan-kemampuan (abilities). 4. Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself). Sedangkan pendapat dari W.Jack

Duncen bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah: 1. Faktor – faktor sikap Sikap merupakan pencerminan prasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap seseorang dapat berubah, sebaliknya. Apabila seseorang mempunyai sifat positif pada umumnya ia mempunyai motivasi yang kuat dalam dirinya, demikian pula sebaliknya. 2. Pengalaman Seseorang bertindang biasanya berdasakan pada pengalaman mereka pada masa lalu. Ketika mereka melakukan sesuatu tindakan tersebut mendapat sambutan yang baik, maka tindakan itu akan diualng kembali. 3. Harapan 50 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 2**Semakin besar harapan seseorang untuk mendapatkan sesuatu semakin kuat pula motivasi yang ada dalam diri mereka. 4. Kepribadian Kepribadian adalah keseluruhan cara yang digunakan seseorang untuk bereasi dan berinteraksi dengan orang lain. Keperibadian berpengaruh terhadap diri seseorang. Sebagai contoh kepribadian seseorang menentukan kecocokan dengan tugasnya yang akan menimbulkan faktor motivasional penting dalam kehidupan organisasionalnya. 2.**2**PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI** a. Pengertian **Defenisi produksi dengan**

produktivitas mempunyai arti yang berbeda. Istilah “produksi” **lebih mengarah pada pertambahan jumlah hasil kerja yang dicapai. Sedangkan** “produktivitas” **mengandung pengertian adanya perbaikan cara-cara pencapaian produksi walaupun demikian kedua hal ini masih mempunyai hubungan. Hubungan tersebut adalah terlihat bahwa produksi dan produktivitas memerlukan individu sebagai unsur pelaksana. Banyak para ahli yang telah berhasil menerapkan konteks pengertian produktivitas. Malayu hasibuan (1994: 41) Produktivitas adalah perbandingan antara out put (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik dimungkinkan adanya peningkatan efesiensi (waktu,bahan,tenaga) dan sistem kerja, tehnik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja. Menurut James E. Rosnzweigh (1990) Prouktivitas adalah Suatu ukuran efisiensi dari proses transformasi organisasi yang mengubah masukan (input) menjadi pengeluaran (output), produktivitas itu dapat di hasilkan dari 3 sumber primer yaitu teknologi, keahlian manajerial dan usaha dari manusia itu sendiri. Menurut Muchdariyah Sinungan (2000: 117) mengatakan,** Produk51 ○ Drs.

MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. tivitas 2adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber riil yang semakin sedikit. Menurut Blecher (dalam Wibowo 2007: 241) Produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikualifikasikan dengan membagi pengeluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan mempaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu hasil kerja yang membandingkan antara masukan (input) dengan keluaran (output). Penilaian terhadap prokuktivitas dapat di ukur dengan melalui pelaksanaan kerja yang relatif baik, sikap kerja, disiplin kerja dan tingkat keahlian yang dimiliki. Untuk mengukur tingkat produktivitas pegawai dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas dari pegawai itu sendiri. b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Dalam upaya meningkatkan produktivitas perlu diketahui bahwa adanya faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas tersebut yaitu: 1. Perbaikan Secara Terus Menerus Upaya peningkatan produktivitas kerja salah satunya implementasi ialah bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan suatu kiat tetapi salah satu etos kerja yang penting. 2. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan Peningkatan mutu hasil pekerjaan ini harus dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen misalnya, perumusan

strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang penting dalam pelaksanaan organisasi itu adalah mutu laporan, mutu dokumen dan mutu penyelenggaraan rapat. 3. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemberdayaan Sumber Daya Manusia mempunyai kiat untuk mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih. Manusia juga memiliki hak untuk mendapatkan pekerjaan yang layak, memperoleh iif, imbalan yang wajar, dan hak mendapatkan perlindungan. 4. Kondisi tempat bekerja yang baik Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan

memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan produktivitas. Karena jika pegawai bekerja di tempat yang baik maka produktivitas kerja pegawai akan baik pula, tetapi jika tempat kerjanya tidak menyenangkan maka akan sebaliknya. 5. Umpan Balik Pelaksanaan tugas dan karir karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepkati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. Rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sangsi disiplin, sttus berat ringannya disesuaian dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan. Selanjutnya Simanjuntak (1998: 27) mengemukakan faktor-faktor yang besar pengaruhnya terhadap produktifitas ke dalam 6 faktor yaitu:

21. Pendidikan dan Latihan Pendidikan dan Latihan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan

sesuatu dengan trampil / cepat dan tepat 2. Gizi dan Kesehatan Gizi dan kesehatan yang baik meningka tkan **kesehatan dan kesegaran fisik dan mental seseoran dalam melakukan sesuatu pekerjaan, semakin baik gizi dan kesehatan maka semakin tingi pula tingkat produktivitasnya. 3. Penghasilan dan jaminan sosial Pengahadialn dan jaminan sosial dalam arti imbalan dan penghargaan dapat menjadi pendorong untuk lebih kuat bekerja atau lebih produktif. Karena hal ini ada kaitannya dengn pemenuhan langsung dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pokok yang akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerjanya.**2**4. Kesempatan Kerja Tingkat produktivitas seorang pegawai sangat tergantunga pada kesempatan kerja karyawan yang terbuka padanya. Kesempatan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang diperoleh akan sangat berpengaruh dalam** mengembangka n **diri. 5. Manajemen Pada hakekatnya prinsip manajemen adalah efesiensi dan produktivitas. Pencapaian tujuan dari manajemen tersebut dengan** mnggu nakan **fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan. 6. Kebijakan Pemerintahan Usaha untuk meningkatkan produktivitas sangat**

sensitif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah terurtama di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, monetr, fiskal, harga dan

2lain-lain. Kebijakan pemerintah tentang hal tersebut sangat mempengaruhi terhadap produktivitas kinerja pegawai. 3. Pengaruh Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas kerja Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memperoduksi suatu barang atau jasa. Produktivitas sangat penting peranannya dalam organisasi, karena jika tingkat produktivitasnya tinggi maka tujuan dalam organisasi tersebut akan tercapai. Untuk meningkatkan hasil produktivitas kerja yang baik, pegawai harus memiliki keterampilan dan kinerja kerja yang baik. Karena jika pegawai tidak memiliki keterampilan dan kinerja yang baik maka produktivitas kerja tidak akan tercapai. Untuk meningkatkan produktivitas perlu digunakan faktor-faktor yaitu perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan dan pemberdayaan sumber daya manusia agar dapat menunjang tercapainya produktivitas di dalam organisasi tersebut.

Ishak dan Hendri (2003: 28) menyatakan manfaat motivasi yang paling utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja daat meningka. Dengan adanya motivasi diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Dan para pegawai akan merasa senang akan melakukan kegiatannya karena motivasi yang diberikan kepadanya terlaksana dengan baik dan produktivitas kerja dapat meningkat. Pada dasarnya tingkat motivasi itu berbeda. Motivasi ini ditentukan oleh kekuatan keinginan dan harapan pegawai yang ingin dicapainya. Seorang pegawai akan termotivasi dan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya apabila ada imbalan-imbalan yang diberikan dari atasannya. Bisa berupa dana, penghargaan, piagam dan lain-lain. Seorang pegawai 2**juga akan termotivasi dan meningkatkan produktivitas kerjanya apabila dalam dirinya terdapat keyakinan bahwa keinginan, kebutuhan, harapan dan tujuannya dapat tercapai juga.** PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Sebutkan dan jelaskan beberapa teori manajemen SDM yang utama? 2. Apa yang menjadi teori dasar dari manajemen SDM? 3. Mengapa teori motivasi dan produktivitas kerja penting dalam pembahasan manajemen SDM? 4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang berpengaruh pada motivasi kerja? 5. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang berpengaruh pada produktivitas kerja? 6. Jelaskan hubungan antara motivasi dengan produktivitas kerja? Tujuan

Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Memahami pengaturan manajemen SDM di pemerintahan. 2. Mengetahui lingkup manajemen SDMdi pemerintahan. 3. Memahami model kelembagaan manajemen SDM di pemerintah Indonesia. 4. Mengetahui perbedaan antara pegawai negeri sipil (PNS) dengan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). 5. Menjelaskan perlunya PPPK dalam manajemen aparatur sipl negara. Deskripsi Singkat Pengelolaan SDM aparatur di pemerintahan Indonesia diatur melalui peraturan perundangan yang tersusun secara hirarkis yang meliputi undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri dan peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. Menteri yang bertanggung jawab dalam mengelola SDM aparatur adalah Menteri Dalam Negeri dan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PAN & RB), sedangkan untuk operasionalnya ditindak lanjuti oleh Badan Kepegawaian Negara di tingkat pusat dan Badan Kepegawaian Daerah di tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengaturan, lingkup dan model manajemen SDM di pemerintahan, serta kelembagaan yang mendukung proses manajemen tersebut. A. KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM APARATUR DI INDONESIA Secara umum kebijakan yang mengatur tentang SDM aparatur tertuang dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Kebijakan dan Manajemen SDM di Pemerintah Indonesia 57 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. Sipil Negara. Untuk melaksanakan undang-undang ini masih diperlukan 19 Peraturan Pemerintah, 4 Peraturan Presiden, 1 Peraturan Menteri. Pemenuhan peraturan-peraturan tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama, selama peraturan perundangan yang baru belum ada, peraturan lama masih bisa dipakai sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang tersebut. Sebagaimana tercantum dalam pasal Pasal 139 undang-undang ASN ini menyebutkan bahwa: Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, semua peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890) dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dan belum diganti berdasarkan Undang Undang ini. Kebijakan pengelolaan aparatur disusun untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional,netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk mewujudkan aparatur sipil negara

8sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggung jawabkan 58 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 8kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Hal ini dilakukan mengingat 8bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Produk kebijakan yang harus ditetapkan agar undang-undang ini dapat diberlakukan antara lain: 1). Peraturan Pemerintah, meliputi: 1. Jabatan Administrasi dan kompetensi 2. Jabatan Fungsional 3. 8Ketentuan lebih lanjut mengenai penetapan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan Jabatan Pimpinan Tinggi 4. 8Jabatan ASN tertentu yang berasal dari prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan tata cara pengisian jabatan ASN 5. 8Hak PNS, hak

PPPK, dan kewajiban Pegawai ASN 6. tata cara penyusunan dan penetapan kebutuhan 7. 8**pengadaan PNS dan tata cara sumpah/janji PNS** 8. 8**pangkat, tata cara pengangkatan PNS dalam jabatan, kompetensi jabatan, klasifikasi jabatan, dan tata cara perpindahan antar Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional** 9. 8**pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi** 10.penilaian kinerja 59 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 11.gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas 12.disiplin 13 8**.tata cara pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali PNS** 14 8**.pengelolaan program jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS** 15.perlindungan 16.manajemen PPPK 17 8**.pengangkatan, pemberhentian, pengaktifan kembali, dan hak kepegawaian PNS yang diangkat menjadi pejabat negara dan pimpinan atau anggota lembaga nonstruktural** 18.upaya administratif danbadan pertimbangan ASN 2) Peraturan Presiden 1. 8**kedudukan, susunan organisasi, fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab sekretariat, tata kerja, sistem dan manajemen sumber daya manusia, serta tanggung jawab dan pengelolaan keuangan KASN** 2. fungsi, tugas, dan kewenangan LAN 3. fungsi, tugas, dan kewenangan BKN 3) Peraturan Menteri seleksi dan tata cara pembentukan tim seleksi KASN B. AZAS, PRINSIP, NILAI DASAR DAN KODE ETIK Setiap peraturan yang bersifat umum

pasti mempunyai azas, prinsip, dan nilai dasar; didalam kebijakan pengelolaan SDM aparatur juga menggunakan aturan dasar yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai.

8**Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas: a. kepastian hukum;**

8**b. profesionalitas; c. proporsionalitas; d. keterpaduan; e. delegasi; f. netralitas; g. akuntabilitas; h. efektif dan efisien; i. keterbukaan; j. nondiskriminatif; k. persatuan dan kesatuan; l. keadilan dan kesetaraan; dan m. kesejahteraan. ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut: a. nilai dasar; b. kode etik dan kode perilaku; c. komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; d. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; e. kualifikasi akademik; f. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan g. profesionalitas jabatan. Nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a meliputi: a. memegang teguh ideologi Pancasila; b. setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah; c. mengabdi kepada negara dan rakyat Indonesia; d. menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak; e. membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;**

f. menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif; g. memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur; h. mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik; i. memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah; j. memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun; k. mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi; l. menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama; m. mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai; n. mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan o. meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier. Kode etik meliputi: **Kode** etik dan kode **perilaku** bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN: b. melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi; c. melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin; d. melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan; e. melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan; f. melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan; g. menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara; h. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung 62 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 8**jawab,**

efektif, dan efisien; i. menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya; j. memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan; k. tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain; l. memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan m. melaksanakan ketentuan peraturan perundang- undangan mengenai disiplin Pegawai ASN. C. LINGKUP MSDM DALAM REGULASI PEMERINTAH Bila ditinjau dari ruang lingkupnya maka MSDM lebih bersifat makro, MSDM mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia yang bekerja pada sektor modern atau yang terikat hubungan kerja, seperti sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan-perusahaan, di sektor pemerintah dan sektor publik lainnya, serta mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bekerja sendiri atau yang tidak terikat hubungan kerja seperti sumber daya manusia yang bekerja pada sektor informal. Manajemen SDM mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bekerja di sektor formal, mulai dari analisis jabatan, rekruitmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, penempatan, penilaian prestasi kerja, promosi dan mutasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pelepasan kembali 63 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. sumber daya manusia (Pemutusan Hubungan Kerja /PHK) kepada masyarakat dalam keadaan yang sebaik-baiknya. Secara tegas dalam undang-undang ASN khususnya pada pasal 55 disebutkan bahwa ruang lingkup dari manajemen aparatur 8meliputi: a. penyusunan dan penetapan kebutuhan; b. pengadaan; c. pangkat dan jabatan; d. pengembangan

karier; e. pola karier; f. promosi; g. mutasi; h. penilaian kinerja; i. penggajian dan tunjangan; j. penghargaan; k. disiplin; l. pemberhentian; m. jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan n. perlindungan. D. JENIS, STATUS DAN KEDUDUKAN Ada beberapa hal yang baru dalam pengaturan mengenai jenis, status dan kedudukan dari pegawai. Jenis pegawai ASN terdiri dari dua yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional, sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Pegawai ASN berkedu64 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah dan harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Selengkapnya dapat dilihat pada matrik berikut: GAMBAR 3.1. JENIS, STATUS & KEDUDUKAN ASN E. KELEMBAGAAN Presiden merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi, dan Manajemen ASN, 29**mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada: a. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PAN&RB)** yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahandi 8**bidang pendayagunaan aparatur negara, berkaitan dengan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan ASN;** 65 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 8**b. KASN, berkaitan dengan kewenangan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin**

perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN; c. LAN, berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN; dan d. BKN, berkaitan dengan kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN. Struktur kelembagan dari pengeloaan SDM aparatur sebagai berikut: GAMBAR 3.2. STRUKTUR KELEMBAGAAN PENGELOLAAN SDM APARATUR 1. Kementerian PAN & RB Kementerian ini yang mempunyai kewenangan untuk 8**menetapkan kebijakan di bidang pendayagunaan Pegawai ASN. Kebijakan sebagaimana dimaksud meliputi: a. kebijakan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia; b. kebijakan umum pembinaan profesi ASN; c. kebijakan umum Manajemen ASN, klasifikasi** jabatanASN,standar kompetensi **jabatan** Pegawai **ASN,** kebutuhan **Pegawai ASN secara** 66 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 8**nasional, skala penggajian, tunjangan Pegawai ASN, dan sistem pensiun PNS. d. pemindahan PNS antarjabatan, antardaerah, dan antarinstansi; e. pertimbangan kepada Presiden dalam penindakan terhadap Pejabat yang Berwenang dan Pejabat**

Pembina Kepegawaian atas penyimpanga **Sistem Merit dalam penyelenggaraan Manajemen ASN; dan f. penyusunan kebijakan rencana kerja KASN, LAN, dan BKN di bidang Manajemen ASN.** 2. Komite Aparatur Sipil Negara Nasional (KASN) KASN merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa. KASN berkedudukan di ibu kota negara. 28**KASN bertujuan: a. menjamin terwujudnya Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN; b. mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia; c. mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien dan terbuka, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme; d. mewujudkan Pegawai ASN yang netral dan tidak membedakan masyarakat yang dilayani berdasarkan suku, agama, ras, dan golongan; e. menjamin terbentuknya profesi ASN yang dihormati pegawainya dan masyarakat; dan f. mewujudkan ASN yang dinamis dan berbudaya pencapaian kinerja. KASN** berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan 67 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 29**kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah. KASN** bertugas:

a. menjaga netralitas Pegawai ASN; b. melakukan pengawasan atas pembinaan profesi ASN; dan c. melaporkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN kepada Presiden. Dalam melakukan tugas KASN dapat: a. melakukan penelusuran data dan informasi terhadappelaksanaan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah; b. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi Pegawai ASN sebagai pemersatu bangsa; c. menerima laporan terhadap pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; d. melakukan penelusuran data dan informasi atas prakarsa sendiri terhadap dugaan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; dan e. melakukan upaya pencegahan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN. KASN berwenang: a. mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, penetapan, dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi; b. mengawasi dan mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; c. meminta informasi dari

pegawai ASN dan masyarakat mengenai

8laporan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; d. memeriksa dokumen terkait pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; dan e. meminta klarifikasi dan/atau dokumen yang diperlukan dari Instansi Pemerintah untuk pemeriksaan laporan atas pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.29KASN terdiri atas: a. 1 (satu) orang ketua merangkap anggota; b. 1 (satu) orang wakil ketua merangkap anggota, dan c. 5 (lima) orang anggota. Dalam hal ketua KASN berhalangan, wakil ketua KASN menjalankan tugas dan wewenang ketua KASN. KASN dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dibantu oleh asisten dan Pejabat Fungsional keahlian yang dibutuhkan. Asisten KASN sebagaimana diangkat dan diberhentikan oleh ketua KASN berdasarkan persetujuan rapat anggota KASN. Asisten KASN dapat berasal dari PNS maupun non-PNS yang memiliki kualifikasi akademik paling rendah strata dua (S2) di bidang administrasi negara, manajemen publik, manajemen sumber daya manusia, psikologi, kebijakan publik, ilmu hukum, ilmu

pemerintahan, dan/atau strata dua **(S2)** di **bidang lain yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.** Asisten **KASN**8**tidak sedang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, tidak merangkap jabatan, serta diseleksi secara terbuka dan kompetitif dengan memperhatikan rekam jejak, kompetensi, netralitas, dan integritas moral. Asisten KASN**8**memiliki dan melaksanakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku serta diawasi oleh anggota KASN.** 69 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 3. Lembaga Administrasi Negara (LAN) Fungsi dan tugas Lembaga Administrasi Negara secara umum berkaitan dengan pengkajian dan penelitian yang menyangkut SDM aparatur. Selengkapnya LAN memiliki fungsi: a. pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN; b. pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN; c. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya; d. pengkajian terkait dengan kebijakan dan Manajemen ASN; dan e. melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya. Sedangkan tugas dari LAN yaitu: a. meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi Manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan; b. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi; c. merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional; d. menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya denganmelibatkan kementerian dan lembaga terkait; e. memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan; f. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analis 70 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan kebijakan publik; dan g. membina Jabatan Fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan. Kewenangan yang dimiliki LAN antara lain: a. mencabut izin penyelenggaraan pendidikan dan latihan Pegawai ASN yang melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan; b. memberikan rekomendasi kepada Menteri dalam bidang kebijakan dan Manajemen ASN; dan c. mencabut akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN yang tidak memenuhi standar akreditasi. 4. Badan Kepegawaian Negara (BKN) Badan ini sebagai penyelenggara manajemen

aparatur sipil negara secara umum memiliki fungsi antara lain; 8**a. pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN; b. penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan** antar instansi, **persetujuan kenaikan pangkat, pensiun, dan c. penyimpanan informasi pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sistem informasi ASN. BKN bertugas: a. mengendalikan seleksi calon Pegawai ASN; b. membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah; c. membina Jabatan Fungsional di bidang kepegawaian;** 71 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 8**d. mengelola dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem informasi kearsipan yang komprehensif; e. menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN; f. menyelenggarakan administrasi kepegawaian ASN; dan g. mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, dan prosedur manajemen kepegawaian ASN.**

Kewenangan yang dipunyai oleh BKN adalahmengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN. PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Mengapa manajemen SDM di pemerintahan perlu diatur secara jelas? 2. Jelaskan lingkup manajemen SDMdi pemerintahan? 3. Jelaskan model kelembagaan manajemen SDM di pemerintah Indonesia? 4. Jelaskan perbedaan antara pegawai negeri sipil (PNS) dengan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)? 5. Mengapa PPPK diperlukan dalam manajemen aparatur sipl negara? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Memahami pengertian dari perencanaan SDM. 2. Mengetahui alasan suatu organisasi perlu melakukan perencanaan di bidang SDM. 3. Memahami tujuan dan manfaat dari perencanaan SDM. 4. Menjelaskan proses perencanaan SDM dengan melalui tahapan-tahapan yang jelas. 5. Mengetahui ketentuan dasar atau basis regulasi perencanaan SDM di pemerintahan. 6. Memahami perlunya birokrasi pemerintah melakukan perhitungan pegawai sebelum dilakukan rekrutmen. Deskripsi Singkat Perencanaan sumberdaya manusia merupakan satu bagian dari keseluruhan jaringan kegiatan manajemen sumberdaya manusia yang saling berhubungan. Perencanaan SDM merupakan fungsi yang harus pertama kali dilaksanakan dalam diantara fungsifungsi manajemen organisasi yang lain. Langkah awal dalam manajemen SDM di pemerintahan sebagaimana manajemen SDM di sektor privat adalah dilakukannya perencanaan SDM yang tepat dan akurat. Perencanaan SDM dilakukan untuk menentukan kebutuhan akan jumlah dan kualifikasi pegawai di masa mendatang. Dengan perencanaan yang baik suatu organisasi publik dapat memperoleh pegawai yang handal dan memenuhi target kualitatif maupun kuantitatif untuk mendukung kebutuhan dan pengembangan organisasi. Pada bab ini akan dibahas mengenai pengertian dari perencanaan SDM, maksud dan tujuannya, proses perencanaan, ketentuan dasar dari perencanaan SDM di pemerintahan, dan perlunya penghitungan pegawai sebelum dilakukan rekrutmen. BAB 4 Perencanaan SDM di Pemerintahan 73 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. A. KONSEP DASAR DAN PENGERTIAN PERENCANAAN SDM Penjelasan tentang perencanaan SDM dapat dimulai dari pengertian tentang perencanaan dalam arti luas. Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa ahli memberikan pengertian perencanaan, menurut Bintoro Tjokroaminoto, perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatankegiatan secara sistimatis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Siagian (2012:41) memberikan pengertian perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Handoko (2001:53) berpendapat perencanaan meliputi 1) pemiliahan atau penetapan tujuantujuan organisasi, 2)

penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, system, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistimatis dan berkesinambungan. Sedangkan proses merupakan hubungan tiga kegiatan yang berurutan, yaitu menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menciptakan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan menentukan apa saja yang diperlukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan. Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur sbb: 1) Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya. 2) Adanya proses 3) Hasil yang ingin dicapai 4) Menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Perkembangan dalam suatu organisasi selalu berkaitan dengan kebutuhan akan dukungan pegawai sehingga perlu direncanakan dengan melalui analisis yang mendalam dan secara matang agar pemenuhan pegawai dapat dilakukan secara tepat. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Sebuah organisasi merupakan institusi yang perlu melakukan perencanaan di segala bidang karena untuk memberikan pedoman terhadap langkah organisasi tersebut agar dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM menjadi bagian penting untuk memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Suatu organisasi publik yang tidak mampu merencanakan keperluan kebutuhan SDM biasanya akan menemui kesulitan. Tanpa dipunyainya rencana yang terarah tentang kebutuhan SDM, organisasi akan menemui kendala dalam menetapkan arah apabila akan melakukan penambahan pegawai. Hal ini mengakibatkan perekrutan pegawai tidak memenuhi keinginan dan tidak selaras dengan kebutuhan riil yang dihadapi oleh organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang diperlukan. Beberapa pendapat menegenai batasan dan definisi dari

Perenanaan Sumber Daya Manusia antara lain: a. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa:”Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”. b. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa:”Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”. c. Handoko (1997, p. 53) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut”. d. Mangkunegara (2003, p. 6) mengemukakan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah 76 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis”. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas dan kualitas. · Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu dan selanjutnya dijadikan acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi ataupun penempatan. · Batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan, sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi atau penempatan. Organisasi yang tidak merencanakan keperluan SDM seringkali menemukan adanya tuntutan kebutuhan untuk penambahan di satu sisi, namun tidak diikuti oleh kejelasan akan batasan kuantitas dan kualitas. Tanpa rencana yang jelas mengenai kebutuhan SDM suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam menentukan arah ketika membutuhkan tambahan pegawai. Pada hakikatnya jika ketentuan dalam rencana SDM tidak jelas, maka tidak dapat menentukan jenis SDM yang akan direkrut. Akibatnya, apabila tidak ada rencana kebutuhan SDM maka tidak akan ada kesesuaian dengan kebutuhan riil mengenai tenaga kerja dengan perluasan dan peningkatan kualitas organisasi. B. TUJUAN PERENCANAAN SDM Ketersediaan SDM yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas- tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan baik. Ketika di ramalkan ada kekurangan dibandingkan dengan kebutuhan, organisasi dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan 77 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. transfer secara proaktif sehingga tidak mengganggu kegiatan organisasi. Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meininimalkan gangguan pada rencanarencana organisasi. Jika jumlah pegawai

lebih besar daripada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa organisasi kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Tujuan perencanaan SDM menurut Veithzal Rivai (2009:51) sebagaimana dikutip oleh Suwatno (2001:47) ialah untuk: a) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan; b) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya; c) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; d) Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat; e) Menghindan kekurangan dan atau kelebihan karyawan; f) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi; pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan; g) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pension karyawan; dan h) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan. Tujuan khusus dari perencanaan SDM antara lain: 1. Menyeimbangkan antara biaya penempatan dan pemanfaatan karyawan. ini melibatkan perbandingan biaya antar kedua sumber daya yang berbeda dan memilih kombinasi yang optimal. 2. Menentukan kebutuhan rekrutmen. Merupakan prasyarat penting bagi proses perekrutan untuk menghindari masalah yang tidak diharapkan. 3. Menentukan kebutuhan Pelatihan. Secara fundamental hal ini penting untuk perencanaan program pelatihan, yang perlu untuk menilai tidak hanya kuantitas tetapi juga kualitas keterampilan yang 78 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dibutuhkan karyawan. 4. Pengembangan manajemen. Suksesi manajer yang terlatih dan berpengalaman merupakan hal penting untuk efektivitas organisasi, dan ini tergantung pada informasi yang akurat tentang kebutuhan masa depan dalam semua kedudukan manajemen. 5. Hubungan karyawan dan industri: Kebutuhan akan rencana hisnis; asumsi tentang produktivitas; SDM hasil merger, akuisisi, dan divestasi; keputusan yang berdampak pada hubungan kerja organisasi. Dalam praktiknya, perencanaan SDM berkaitan dengan permintaan dan penawaran tenaga kerja dan masalah yang timbul dari faktor proses rekonsiliasi ini. Setiap sistem harus didasarkan pada analisis permintaan dan penawaran, serta rencana dan keputusan yang diikuti dengan analisis yang mendalam. C. MANFAAT PERENCANAAN SDM Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, yang dapat dinyatakan secara aksiomatik. Akan tetapi dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara categorical bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas. Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi. Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap. Pertama: Organisasi 79 ○ ○ ○ ○ ○

 dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dan kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut: a. jumlah tenaga kerja yang ada, b. berbagai kualifikasi nya, c. masa kerja masing-masing, d. pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti, e. bakat yang masih perlu dikembangkan, f. minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang. Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugastugas sekarang, akan tetapi untuk paling sedikit empat kepentingan di masa depan, yaitu: a. promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan, b. peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, c. dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan, d. dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi. Kedua: Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang,

produktivitas kerja dan tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktivitas kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain karena: 1. Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi para karyawan belum selalu sepenuhnya digali dan dimanfaatkan. Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan nil dengan kemampuan potensial. 2. Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan jaman. 3. Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis. Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Ketiga: Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah maupun kualifikasi untuk

mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.Agar organisasi memperoleh tenagatenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak 81 ○ ○ ○

daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: 1. **Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya;** 2. **Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.** Keenam: perencanaan **sumber daya manusia merupakan dasar bagi**

penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia **dalam** organisasi. **Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan** tenaga kerja **baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan** organisasi **mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.** D. PROSES PERENCANAAN SDM Umumnya proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu tahapan peramalan kebutuhan SDM (needs forcasting) dan perencanaan program (program planning). Menurut French (1986), perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang

dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM, dinamika organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain lain. Sedangkan perencanaan program dilakukan setelah selesainya perkiraan kebutuhan. Menurut James Walker dalam French (1986), perencanaan program meliputi dua hal yaitu manajemen kinerja dan manajemen karier. Yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah standar kinerja, kualitas kerja, kinerja kerja, dan kompensasi. Sedangkan manajemen karier terkait dengan rekrutmen, seleksi, suksesi manajemen, pengembangan kinerja, pelatihan, pendidikan, dsb. Suksesi manajemen merupakan proses antisipasi kebutuhan managerial staffing di masa yang akan datang serta pembua tan perencanaan untuk pengembangannya, sehingga mampu mengantisipasi kebutuhan masa depan dan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dalam proses perencanaan SDM menurut Handoko (2001:53) ada 84 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan empat kegiatan yang saling berhubungan dan membentuk sistem perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (integrated), yaitu: persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (forecasts) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang kualified, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem. Beberapa tahap kegiatan yang terkait dengan perencanaan SDM antara lain sebagai berikut: 1. Persediaan SDM Sekarang Tahap awal dalam proses perencanaan SDM adalah dengan melakukan inventarisasi persediaan Sumberdaya Manusia yang sudah ada dan melakukan penilaian apakah sumberdaya yang ada sekarang dari sisi ketrampilan, kemampuan kecakapan, dan potensi pengembangannya telah memenuhi syarat untuk mendukung kebutuhan organisasi. Dalam tahap ini perlu dilakukan analisis yang mendalam tentang penggunaan pegawai yang sudah ada. Teknik analisis utama yang dipakai pada tahapan ini biasanya dengan melakukan analisis jabatan (Anjab) dan Analisis beban kerja (ABK). Seorang manajer publik diharapkan dapat melakukan dengan cermat dengan menganalisis terhadap pegawai mengenai kedudukannya dalam organisasi dan juga dengan membandingkan antara beban kerja yang ada dalam organisasi dengan SDM yang dipunyai. Dengan beban kerja yang optimal seorang pegawai tidak akan merasa terbebani terlalu berat dan secara rasional dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Manajer publik harus dapat menghitung beban kerja dari setiap pegawai yang berada di unit kerja masing-masing yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing unit kerja tersebut. Dari perhitungan tersebut maka akan dapat diketahui apakah perlu adanya rekrutmen pegawai baru atau hanya 85 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. sekedar mutasi antar unit. Dengan mengetahui persediaan pegawai yang tepat dan memenuhi kebutuhan pengembangan organisasi maka akan terjalin keselarasan dan organisasi dapat berkembang secara akseleratif. Pembahasan tentang analisis jabatan dan

beban kerja akan dibicarakan lebih mendalam pada bab berikutnya setelah perencanaan SDM ini. 2. Permintaan dan Peramalan Suplai SDM Permintaan atau kebutuhan sumberdaya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah “pusat” kegiatan perencanaan kepegawaian. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi kebutuhan-kebutuhan pegawai (paling tidak secara informal) di waktu yang akan datang, meskipun mungkin tidak perlu mengestimasi sumber-sumber pemasoknya. Berdasarkan pengertian ini, perencanaan sumberdaya manusia sering hanya diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) pegawai yang diperlu.kan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. Pertama, perlu diidentifikasikan berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan; baik faktor-faktor pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahanperubahan lingkungan ekstern. Kedua, organisasi melakukan forecast kebutuhan pegawai dalam suatu periode di waktu yang akan datang. Forecast kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap permintaan sumberdaya manusia sedemikian besar dan kompleks baik yang bersifat eksternal maupun internal organisasi itu sendiri. Perubahan-perubahan lingkungan eksternal, tata kelola organisasi dan persediaan tenaga kerja yang sudah 86 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan ada merupakan 3 (tiga) faktor kunci dalam perencanaan SDM. Faktorfaktor ini dapat dirinci secara singkat dalam gambar 4-1 berikut. GAMBAR 4.1. BERBAGAI PENYEBAB TIMBULNYA PERMINTAAN SUMBERDAYA MANUSIA DI WAKTU YANG AKAN DATANG Sumber: Handoko, 2001: 15**Lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu** yang dihadapi organisasi. 15**Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan** sumberdaya **manusia**

melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya. Sedangkan perubahan- perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan ‘gejolak” sumberdaya manusia. Dan akhirnya, para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia organisasi,15Keputusan-keputusan organisasional. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia. Rencana strategik organisasi adalah keputusan yang paling berpengaruh, ini

mengikat organisasi 15dalam jangka panjang untuk mencapai sasaransasaran seperti tingkat pertumbuhan, tujuan, dan sasaran organisasi. 15Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan

sumberdaya **manusia. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.** Sedangkan **perluasan usaha berarti kebutuhan** sumberdaya **manusia** barn **Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda** dan **para karyawan di masa mendatang. Faktor-faktor Persediaan Karyawan. Permintaan** sumberdaya **manusia** dimodifikasi **oleh kegiatan-kegiatan** pegawai. **Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan** SDM. **Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.** Ada beberapa teknik forecasting yang bisa dipakai untuk melakukan perencanaan SDM yang akurat. Forecasts sumberdaya manusia pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Dalam hal ini, perlu diidentifikasikan berbagai teknik forecasting yang dapat dipergunakan dan kemudian ditentukan teknik atau teknik-teknik mana yang paling akurat. Memang tidak ada perencanaan SDM yang seratur persen akurat seperti halnya pada perencanaan sumberdaya yang lain, namun upaya untuk mengarah kesana harus tetap dilakukan. Beberapa metode forecasting permintaan yang mungkin dapat digunakan ditunjukkan dalam gambar 4-2. 88 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan GAMBAR 4.2. TEKNIK-TEKNIK FORECASTING UNTUK ESTIMASI KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA DI WAKTU YANG AKAN DATANG Sumber: Handoko, 2001: Forecast ahli, Expert forecasters tergantung pada orang-orang yang ahli untuk mengestimasikan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia. Pada bentuk yang paling sederhana, manajer publik percaya bahwa beban kerja mengharuskan tambahan pegawai. Forecast informal

dan segera ini bukan merupakan upaya perencanaan yang sistematik Suatu metode yang lebih baik untuk para perencana adalah survai para manajer, yang merupakan para ahli mengenai kebutuhan-kebutuhan pegawai dalam departemen-departemen mereka di waktu yang akan datang. Sentralisasi informasi ini memungkinkan biro SDM membuat rencana-rencana formal yang menunjukkan permintaan organisasi. Teknik Delphi juga mendapatkan estimasi dari sekelompok ahli, biasanya para manajer. Para perencana biro SDM berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat, dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali kepada para ahli. Kemudian para ahli melakukan survai lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus. (Biasanya empat atau lima survai sudah cukup). Analisis trend. Dua metode forecasting paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Ekstrapolasi mendasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu untuk membuat proyeksi di waktu yang akan datang. Indeksasi adalah metode estimasi kebutuhan pegawai di waktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan pegawai dengan indeks. Kedua metode tersebut sangat kurang akurat dalam proyeksi sumberdaya manusia jangka panjang, karena mengasumsikan bahwa penyebab-penyebab permintaan tetap konstan. Teknik yang lebih rumit, analisis statistik (misal, regresi dan korelasi) memperhitungkan perubahan-perubahan ini. Metode-metode forecasting lainnya. Ada beberapa cara lain yang dapat dipergunakan untuk mengestimasikan permintaan sumberdaya manusia di waktu yang akan datang. Pendekatan pertama adalah analisis anggaran dan perencanaan. Organisasi pada umumnya mempunyai anggaran dan rencana-rencana jangka pendek secara terinci. Budget organisasi ini memberikan otorisasi finansial untuk penambahan pegawai. Data tersebut plus ekstrapolasi perubahan-perubahan persediaan karyawan (pensiun, terminasi, dan sebagainya) dapat menunjukkan estimasi kebutuhan karyawan jangka pendek. Estimasi jangka panjang dapat dibuat dan rencana-rencana jangka panjang masing-masing departemen atau divisi. Bila organisasi melakukan restrukturisasi atau baru mulai, para perencana dapat menggunakan analisis usaha barn (new-venture analysis). Analisis ini berarti bahwa perencanaan mengestimasi kebutuhan sumberdaya manusia melalui pembandingan dengan organisasi-organisasi yang telah menjalankan operasi-operasi yang serupa. Teknik forecasting lainnya yang berkembang pesat akhir-akhir ini adalah model-model komputer, yang merupakan serangkaian formula matematis yang dapat digunakan secara simultan untuk menghitung kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia di waktu yang akan datang. Dan pendekatan forecasting kebutuhan pegawai terakhir yang sering digunakan adalah pendekatan normatif Pendekatan ini mendasarkan din pada struktur organisasi, biro atau bagian. Asumsi pendekatan struktur yang hams dipenuhi adalah bahwa struktur organisasi mencerminkan semua kegiatan operasi organisasi. Atau dengan kata lain, semua operasi organisasi yang diperlukan dapat dibagi habis dan ditunjukkan dalam struktur. 3. Penyusunan Rencana-

rencana Program Sumberdaya Manusia: Setelah tahap peramalan (forecasting) yang diharapkan dapat diketaui mengenai jumlah dan kualitas SDM yang diinginkan. Maka sebagai wujud tindak lanjutnya harus dituangkan dalam program-program riil untuk memadukan permintaan dan penawaran pegawai dalam perolehan tenaga kerja yang ‘qualified’. Rancangan atau rencana program tersebut menurut Suwatno (2011:49) meliputi dua hal besar yaitu: manajemen kinerja dan manajemen karier. Manajemen kinerja meliputi tiga hal pokok yaitu: a) Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktivitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, alur delegasi wewenang dan jabatan, kualitas keija, iklim organisasi, dan lainnya; b) Penilaian kinerja yang terdiri dan perencanaan kinerja, tujuari kinerja, bimbingan, evaluasi kinerja, alat dan model analisis kinerja; dan c) Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan. Manajemen karier meliputi empat hal utama, yaitu: a) Sistem dan kebijakan perusahaan yang meliputi dan analisis jabatan, rekrutrnen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, pengembangan, pendidikan, serta pemberhentian atau pensiun; b) Suksesi Manajmen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, peta sukscsi kepemimpinan, rencana penggantian, dan perjalanan kemajuan karier; c) Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier; dan d) Rencana karier individu yang terdiri atas analisis din sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengem91 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. bangan perorangan. Dengan menggunakan pemahaman Schuler (987:62-78) sebagaimana dikutip oleh Suwatno (2011:49), terdapat empat tahapan penting dalam proses perencanaan SDM, yaitu: a) Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data; b) Etablishing 1-lumait Resource Objectives and Policies; c) Human Resource Programining; dan d) Human Resource-Planning- Control and Evaluation. Tahap pertama, Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data.Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktivitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply and demand. Sumber data bisa berasal dan lingkungan internal ataupun eksternal, yang digali dan pengalaman masa lalu, pengamatan di masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan. Berdasarkan data tersebut dikembangkan lah sebuah sistem informasi SDM, yang akan mengolah data menjadi informasi, sebagai bahan analisis dalam menyusun perencanaan SDM yang akurat dan eligible. Tahap kedua, Establishing Human Resource Objectives and Policies’. Penetapan tujuan dan kebijakan SDM mesti berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas, agar dapat mengantisipasi pengembangan organisasional dalam merespons perubahan global. Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan SDM adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi pegawai yang handal dan memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tercapainya sasaran corporate. Tahap ketiga, Human Resource Programming. Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen SDM yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam rangka meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen calon pegawai yang qualified.

Kegiatannya meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan pegawai baru (mulai dan proses rekrutmen, seleksi, induksi atau orientasi, sampai ke penempatan), program perancangan sistem kompensasi, program pemberdayaan secara optimal, program pengembangan (melalui pendidikan, pelatihan, promosi, perencanaan karier, dll.), program pemeliharaan (perawatan) bagi pegawai yang produktif, program konseling bagi pegawai yang mengalami stress atau tekanan mental ataupun gangguan psikologis lainnya, dan program persiapan pensiun (preretirement counseling) sampai ke realisasi terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), baik disebabkan oleh tibanya saat pensiun maupun karena alasan-alasan lain. Tahap keempat, Human Resource-Planning-Control and Evaluation. Pada tahap ini, kegiatannya lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen SDM yang sedang berjalan agar tetap berada di jalur yang sudah ditetapkan (on the right track). Sehubungan dengan hal itu, maka harus ada jaminan bahwa setiap program dapat diimplementasikan secara transparan dan profesional. Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi obyektif SDM organisasi, yang kemudian dimanfaatkan sebagai feedback untuk merevisi kebijakan akan melakukan tindakan penyesuaian kepentingan sesuai dengan analisis sebab akibat. Di samping itu, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai basis feed forward, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan datang. Misalnya dalam rangka membuat kebijakan terkait dengan alternatif perlunya rekrutmen pegawai baru, promosi bagi yang berprestasi (outstanding performance), optimalisasi pemberdayaan partisipasi aktif para pegawai, pembinaan dan pelatihan bagi pegawai yang membutuhkan peningkatan, ataukah dirancang pemutusan hubungan kerja bagi mereka yang tidak produktif. 4. Pengawasan Dan Evaluasi Sebagai tahapan akhir dalam perencanaan SDM juga harus ada fungsi pengawasan dan evaluasi. Hal ini dilakkan untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumberdaya manusia yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan oleh manajer publik untuk memastikan apakah sasaran-sasaran yang ditetapkan sudah tercapai atau belum. Apabila belum tercapai maka perlu ada modifikasi program maupun evaluasi untuk perbaikan selanjutnya. Tindak lanjut dalam proses pengawasan dan evaluasi dalam perencanaan SDM biasanya berkaitan dengan apakah jumlah dan kualitas pegawai yang direkrut sudah sesuai dengan prinsip-prinsip perencanaan yang telah ditetapkan atau belum. Uji tentang efektifitas analisis jabatan dan beban kerja merupakan hal yang krusial dalam pengawasan dan evaluasi mengenai perencanaan SDM. E. LANGKAH-LANGKAH POKOK PERENCANAAN SDM Dari paparan proses yang masih bersifat teoritis tersebut ada beberapa langkah konkrit yang bisa dilakukan agar proses perencanaan SDM dapat efektif. Ada 4 (empat) langkah pokok dalam perencanaan sumber daya manusia: 1. Perencanaan untuk kebutuhan masa

depan Perencanaan untuk masa depan sangat penting karena situasi organisasi baik beban kerja, jumlah pemakai jasa, maupun kemungkinan permasalahan yang akan dihadapi. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam keperluan perencanaan: a. Jumlah pegawai yang diperlukan b. Kualifikasi yang diperlukan c. Jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut 2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan Perencanaan untuk kepentingan keseimbangan masa depan harus 94 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dianalisis beberapa faktor, diantaranya: a. Jumlah pegawai yang ada saat ini b. Usia pegawai, dan kemungkinan pensiun c. Jumlah lowongan yang ada d. Pegawai yang diperlukan 3. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara a. Pengumuman akan kebutuhan pegawai b. Jumlah pegawai yang diinginkan c. Penyaringan pegawai d. Menarik pegawai yang diperlukan 4. Perencanaan untuk pengembangan Perencanaan untuk pengembangan akan memperhatikan: a. Pendidikan dan pelatihan b. Pergeseran/mutasi dan promosi c. Pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli dan berpengalaman F. KETENTUAN DASAR PENGATURAN PERENCANAAN SDM DI PEMERINTAHAN Dengan mulai diberlakukannya Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara maka sebagai ketentuan dasar dalam pengaturan perencanaan SDM di birokrasi pemerintah pada masa sekarang ini secara khusus diatur pada pasal 56 dan 57 undang-undang ini. Ketentuan dalam undang-undang hanya berisi hal-hal yang bersifat umum dan prinsi-prinsipnya saja. Perencanaan SDM di birokrasi pemerintah diberi penekanan pada penyusunan kebutuhan pegawai. Pada pasal 56 dan 57 disebutkan bahwa: 8**setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis** 95 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 19**jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan** tersebut. **Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.**21**Ketentuan lebih lanjut mengenai**

tata cara penyusunan dan penetapan kebutuhan diatur dengan Peraturan Pemerintah. Mengingat bahwa Peraturan Pemerintah tentang penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis pegawai yang baru masih dalam proses penggodokan di kementerian, maka sebelum adanya peraturan yang baru dan selama peraturan yang lama tidak bertentangan dengan ketentuan yang ada di atasnya, peraturan lama masih tetap bisa dipakai. Ketentuan yang mengatur tentang penyusunan kebutuhan pegawai sebelum ditetapkannya undang-undang ASN adalah Perka BKN No. 19 th 2011tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil. Secara umum tujuan dari peraturan ini adalah untuk merencanakan kepegawaian secara nasional dan mewujudkan jumlah dan kualitas 6**Pegawai Negeri Sipil yang** sesuai dengan kebutuhan **satuan organisasi negara** serta **untuk** menjamin distribusi Pegawai Negeri Sipil yang proporsional maka diperlukan analisis kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Instansi Pusat dan Instansi Daerah. G. TATA CARA PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI Untuk melakukan penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menganalisis persediaan pegawai dan menghitung kebutuhan pegawai. I. ANALISIS PERSEDIAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL 1. Persediaan pegawai dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang 96 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan dimiliki oleh suatu unit organisasi yang terkini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dan perencanaan kepegawaian secara keseluruhan. 2. Setiap Instansi harus menyusun perencanaan persediaan pegawai untuk kurun waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan penubahan organisasi yang selanjutnya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. 3. Perkiraan persediaan pegawai tahun benikutnya dihitung atas dasar jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang mencapai Batas Usia Pensiun dalam tahun yang bersangkutan. 4. Pengurangan pegawai di luar Batas Usia Pensiun antara lain seperti halnya mutasi, berhenti, dan meninggal dunia sulit diramalkan, sehingga pengurangan tersebut tidak perlu dimasukan dalam penkiraan, kecuali direncanakan dengan pasti. 5. Pensediaan pegawai disusun dalam daftan susunan jabatan berdasarkan kualifikasi, dengan tahapan sebagai benikut: a. Menyusun daftar susunan jabatan yang meliputi nama jabatan, ikhtisar jabatan, syarat jabatan. Adapun syarat jabatan meliputi pendidikan, pendidikan dan pelatihan jabatan, pengalaman, keahlian, dan ketenampilan. TABEL 4.3 DAFTAR SUSUNAN JABATAN UNIT KERJA: BAGIAN ORGANISASI DAN TATA LAKSANA 97 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. b. Menyusun daftar susunan pegawai menurut jabatan terdiri atas

nama jabatan dan data pegawai. Adapun data pegawai terdiri dan nama pegawai, tahun pengangkatan tahun pensiun, pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman jabatan, keahlian, dan keterampilan pegawai yang bersangkutan. TABEL 4.4. DAFTAR SUSUNAN PEGAWAI MENURUT JABATAN UNIT KERJA: BAGIAN ORGANISASI DAN TATA LAKSANA c. Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui keniungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan. Contoh: TABEL 4.5. PERKIRAAN PERUBAHAN KOMPOSISI PEGAWAI TAHUN 2011 S/D 2013 UNIT KERJA: BAGIAN ORGANISASI DAN TATA LAKASANA d. MembiJat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun yang ditentukan tanpa mencantumkan lagi pegawai yang pensiun. 98 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan TABEL 4.6 PERKIRAAN PERSEDIAAN PEGAWAI TAHUN 2011 S/D 2013 UNIT KERJA: BAGIAN ORGANISASI DAN TATA LAKASANA II. PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI S1PIL 1. Metode Penghitungan a. Setiap Instansi wajib melakukan analisis beban kerja untuk penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil yang dapat dilakukan seperti contoh berikut: (lihat Tabel 7). Berdasarkan contoh tersebut di atas maka pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan Pemroses Naskah Perjanjian Kerjasama dan Kontrak adalah sebanyak 1,72 dibulatkan ke atas menjadi 2 (dua) orang pegawai. Apabila kebutuhan pegawai untuk jabatan tersebut juga dianalisis berdasarkan sifat pekerjaan yaitu rutin, segera, penting, dan/atau rahasia serta dilakukan analisis terhadap peralatan/teknologi yang digunakan, maka kebutuhan pegawai untuk jabatan tersebut adalah 1 atau 2 orang. Maksudnya apabila peralatan yang tersedia di unit tersebut lengkap dengan teknologi yang modem maka pegawai yang dibutuhkan cukup I orang. b. Penghitungan kebutuhan pejabat struktural dilakukan berdasarkan jumlah jabatan struktural yang terdapat dalam struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkari. c. Untuk penghitungan kebutuhan jabatan fungsional dapat menggunakan metode analisis kecenderungan berdasarkan indeks sebagai berikut: 99 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 1. Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pusat a) Menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang tidak memberikan pelayanan langsung pada masyarakat: 1. Unit organisasi teknis eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 2 (dua) orang. 2. Unit organisasi teknis eselon III terendah paling banyak membawahi 4 (empat) orang. 3. Unit organisasi kesekretariatan eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 3 (tiga) orang. 4. Unit organisasi kesekretariatan eselon Ill terendah paling banyak membawahi 5 (lima) orang. TABEL 4.7. URAIAN TUGAS JABATAN PEMROSES NASKAH PERJANJIAN KERJASAMA DAN KONTRAK PADA SUB BAGIAN BANTUAN HUKUM 100 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan b) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang memberikan pelayanan langsung pada masyarakat dan bersifat teknis administratif dibawah eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 5 (lima) orang. c) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan

fungsional tertentu dilaksanakan berdasarkan standar penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina, antara lain sebagai berikut: 1. Agen; 2. Diplomat; 3. Dosen; 4. Jaksa; 5. Pemeriksa Bea dan Cukai; 6. Pemeriksa Merek; 7. Pemeriksa Pajak; 8. Penieriksa Paten; 9. Pengamat Gunung Api; 10.Penganiat Meteorologi dan Geofisika; 11.Pengawas Farmasi dan Makanan; 12.Pengawas Keselamatan Pelayaran; 13.Pengendali Frekuensi Radio; 14.Penilai Pajak Bumi dan Bangunan; 15.Penyuluh Agama; dan 16.Teknik Penerbangan. d) Untuk mengetahui kebutuhan pegawai jabatan fungsional Instansi Pusat dapat dilihat pada tabel 4.8. e) Kebutuhan jabatan fungsional bagi organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang spesifik ditentukan oleh Instansi yang bersangkutan. 2. Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Daerah 101 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. a) Menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang mend uduki jabatan fungsional yang tidak memberikan pelayanan Iangsung pada masyarakat: (1) Unit organisasi teknis eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 2 (dua) orang. (2) Unit organisasi teknis eselon III terendah paling banyak membawahi 5 (linia) orang. (3) Unit organisasi kesekretariatan eselon IV atau eselon V pallng banyak membawahi 5 (lima) orang. (4) Unit organisasi kesekretariatan eselon III terendah paling banyak membawahi 7 (tujuh) orang. b) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsionaL yang niemberikan pelayanan Iangsung pada masyarakat dan bersifat teknis administratif dibawah eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 7 (tujuh) orang. 3. Menghitung jumlah pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu yang berfungsi memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dan bertugas di lapangan dilaksanakan berdasarkan standar penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina, seperti: TABEL 4.8. INDEKS KEBUTUHAN PEGAWAI JABATAN FUNGSIONAL INSTANSI PUSAT 102 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan a) Penyuluh Pertanian; b) Penyuluh Perikanan; c) Penyuluh Kehutanan; d) Penyuluh Perindustrian Dan Perdagangan; e) Penyuluh Keluarga Berencana; f) Penggerak Swadaya Masyarakat; g) Pengawas Ketenagakerjaan; h) Instruktur Ketenagakerjaan; i) Pengantar Kerja; j) Pengawas Bidang Pekerjaan Llmum; dan k) Jabatan lain yang bertugas di Capangan yang menjadi prioritas dengan tetap memperhatikan karakteristik, kondisi, dan potensi daerah. 4. Untuk mengetahui kebutuhan pegawai jabatan fungsional instansi pusat dapat dilihat pada tabel di bawah ini. TABEL 4.9. INDEKS KEBUTUHAN PEGAWAI JABATAN FUNGSIONAL INSTANSI DAERAH 5. Kebutuhan tenaga guru dihitung berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pemberian Pertimbangan Teknis Fomiasi Guru Pegawai 103 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. Negeri Sipil 5**di Lingkungan Pemerintah Daerah** Provinsi/ **Kabupaten/Kota sebagai berikut:** a) Kebutuhan Guru

Taman Kanak-Kanak (TK) Parameter penghitungan kebutuhan Guru TK adalah 1. Setiap TK mempunyai I (satu) orang Kepala Sekolah; dan 2. Setiap rombongan belajar (rombel)/kelas mempunyai 1 (satu) orang Guru. Formula penghitungan kebutuhan Guru TK adalah sebagai berikut: Keterangan: KG = Kebutuhan Guru K = Jumlah Rombel/Kelas KTK = Kepala TK Contoh: Pada Kabupaten X terdapat 3 (tiga) TK memiliki rombel/kelas yang berbeda sebagal berikut: Make penghitungan kebutuhan Guru untuk masing-masing TK sebagai berikut: 104 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru 1K di Kabupaten X adalah 16 (enam belas) orang, dengan rincian sebagaimana tersebut pada tabel di bawah: b) Kebutuhan Guru Sekolah Dasar (SD) Parameter penghitungan kebutuhan Guru SD adalah: 1) Setiap rombel/kelas harus memiliki 1 (satu) orang Guru kelas; 2) Setiap SD harus memiliki I (satu) Kepala Sekolah; dan 3) Setiap SD harus memiliki minimal 1 (satu) Guru agama dan I (satu) Guru pendidikan jasmani dan kesehatan. Dengan ketentuan: 1) apabila SD tersebut terdapat sejumlah siswa menganut agama yang berbeda, maka penghitungan Guru agama disesuaikan dengan kebutuhan dan peraturan yang berlaku; 2) untuk daerah terpencil cukup diperlukan 1 (satu) orang Guru merangkap KS karena pada umumnya jumlah peserta didik di 105 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. daerah terpencil kurang dan 60 (enam puluh) anak untuk semua tingkatan sehingga tidak menggunakan formula sebagaimana tersebut di bawah. Rumus penghitungan kebutuhan Guru SD dalam I (satu) sekolah adalah sebagai berikut: Keterangan: KG = Kebutuhan Guru K = Jumlah rombel/kelas KS = Kepala Sekolah GA = Guru Agama GP = Guru Penjaskes Contoh: Pada Kabupaten Y terdapat 3 (tiga) SD Negeri (N), yaitu SDN 1, SDN 2, dan SDN 3. Dengan jumlah rombel/kelas masing-masing SD sebagaimana tersebut pada tabel di bawah: Berdasarkan jumlah rombel/kelas pads satu sekolah maka penghitungan kebutuhan Guru SD Kabupaten Y secara rinci sebagai berikut 106 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru di Kabupaten Y adalah 49 (empat puluh sembilan) orang, dengan rincan sebagaimana tersebut pads tabel di bawah c) Kebutuhan Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) 1. Jenjang pendidikan SLB meliputi a) Taman Kanak-Kanak-Pendidikan Khusus/Luar Biasa (TKPKILB); b) Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB); c) Sekolah Menengah Pertama Liar Biasa (SMPLB), dan d) Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB). 2. Pembagian rombe!/k&as SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan niasing-masing siswa terdiri dari: a) SLB Tunanetra (A); b) SLB Tunarungu (B); c) SLB Tunagrahita Ringan (C) d) SLB Tunagrahita Sedang(C1); e) SLB Tunagrahita Berat (C2); f) SLB Tunadaksa Ringan (D); 107 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. g) SLB Tunadaksa Sedang (Dl); h) SLB Tunalaras (E); i) SLB Tunawicara (F); j) SLB Tunaganda (G); dan k) Autis (M). 3. Parameter penghitungan kebutuhan Guru dan siswa bedasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan adaish: (a) Tunagrahita ringan = 1:7 (b) Tunagrahita sedang, Tunarungu, Tunawicara, Tunadaksa ringan

dan Tunalaras = 1:5 (c) Tunanetra, Tunadaksa sedang, Tunaganda dan Autis Berat = 1:1 (d) Setiap jenjang pendidikan SLB harus memiliki Guru umum dengan ketentuan penghitungan kebutuhan Guru umum berdasarkan pada kemampuan untuk mengajar siswa adalah 3 ronibongan belajar perhari. (e) Dengan asumsi 1 rombel - 5 siswa, sehingga kemampuan Guru dalam 1 minggu (6 han) adalah 3 rombel X 5 siswa X 6 han = 90 siswa. (f) Setiap SLB hams memiliki 1 (satu) Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bukan berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan. (g) Guru yang mengajar pada satu rombel/kelas SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan harus merangkap pada rombel/kelas SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan yang lain. Rumus penghitungan Kebutuhan Guru SLB untuk setiap jenjang, mulai dari TK-PK/LB sampai dengan SMALB adalah sebagali berikut: 108 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 1. Tuna Netra (A) 2. Tuna Rungu (B) 3. Tunagrahita Ringan (C), Sedang (Cl) dan berat 4. Tunadaksa Ringan (D) dan Tunadaksa Sedang (Dl) 5. Tunalaras (E) 6. Tunawicara 7. Autis (M) Keterangan: KG = Kebutuhan Guru K = Jumlah kelas GOM = Guru Orientasi dan Mobilitas GA = Guru Agama GP = Guru Penjasorkes GK = Guru Ketrampilari GBPBI = Guru Gina Persepsi Bunyi dan mama GBikom = Guru Bina Komunikasi GKMD = Guru Kemampuan Merawat Din 109 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. GBM = Guru Biria Mental GKON = Guru Konseling (Psikologi) GBG = Guru Gina Gerak Contoh Kebutuhan Guru TK-PK/LB Pada SLB A berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan memiliki jumlah kelas sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini: Berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan serta jumlah kelas niaka penghitungan kebutuhan Guru TK-PKILB pada SLB A adalah sebagai berikut: Keterangan: Karena GBPI, GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunarungu. 110 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 3. Tunagrahita Ringan Keterangan Karena GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra dan tunarungu maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunagrahita ringan. 4. Tunadaksa Ringan Keterangan Karena GKMD, GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra dan tunarungu dan tunagrahita ringan maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunadaksa ringan. Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru TK-PKJLB pada SLB A adalah 15 (lima belas) orang ditambah I (satu) Kepala Sekolah dan maksimal 4 (empat) orang Wakil Kepala Sekolah. d) Kebutuhan Guru Bimbingan dan Konseling (BK) Parameter penghitungan kebutuhan Guru BK adalah 1. Setiap SMP, SMA, dan SMK sekurang-kurangnya diperlukan 1 (satu) orang Guru BK; 2. Setiap Guru BK wajib memberikan bimbingan dan kons&ing sekurang-kurarignya 150 (seratus lima puluh) orang; 3. Dasar penghitungan Guru BK adalah jumlah siswa seluruh sekolah dibagi 150 (seratus lima puluh) orang siswa. 111 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. Rumus Penghitungan Kebutuhan Guru BK adalah sebagai berikut: Keterangan: KG = Kebutuhan Guru S = Jumlah siswa 150 =

Jumlah siswa yang wajib dibimbing Contoh: Di Kabupaten A terdapat 3 (tiga) SMK Negeri (N) yaitu SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 3 dengan jumlah siswa masing-masing sebagaimana tersebut pada tabel di bawah: Berdasarkan jumlah siswa pada masing-masing SMKN Kabupaten A maka penghitungan kebutuhan Guru BK secara rinci sebagai berikut: Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru BK di SMKN Kabupaten A sebanyak 6 (enam) orang. 112 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan e) Kebutuhan Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SM K) adalah sebagai mana tersebut dalam Anak Lampiran 11-a sampai dengan Anak Lampiran 11-c Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini 6) Kebutuhan pegawai pada sarana pelayanan kesehatan milik pemerintah merujuk pada: a) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum adalah sebagal berikut: 1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas A, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik,** Keteknisian **Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas B (Pendidikan), terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 3) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas B (Non Pendidikan), terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 4) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas C, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik,** Keteknisian **Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 5) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas D, 113 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. terdiri dan Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisian Med is dan Non Tenaga Kesehatan. (6) Untuk menghitung standar kebutuhan minimal forrriasi tenaga kesehatan di rurriah

sakit umum dapat dilihat dalam tabel di bawah ini. TABEL 4.10 STANDAR KEBUTUHAN MINIMAL FORMASI TENAGA KESEHATAN RUMAH SAKIT UMUM b) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Khusus adalah sebagai berikut: 1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas 114 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan A, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gig I, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas B, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 3) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas C, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan. 4) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas D, terdiri dan Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, 6**Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterapian Fisik, Keteknisan Medis** dan **Non Tenaga** Kesehatan 5) Untuk menghitung standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di rumah sakit khusus dapat dilihat dalam tabel di bawah ini. 115 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. TABEL 4.11 STANDAR KEBUTUHAN MINIMAL FORMASI TENAGA KESEHATAN RUMAH SAKIT KHUSUS c) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Puskesmas dan jaringaflnya adalah sebagai berikut: 1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkafl di Puskesmas Perawatan Daerah Strategis, terdiri dan Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan Lain dan Non Tenaga Kesehatan. 2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perawatan Daerah Terpencil, terdiri dan Dokter Umum, Perawat Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan 3) Tenaga kesehatan yang clibutuhkan di Puskesmas Perawatan Daerah Kepulauan, terdiri dan Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga

kesehatan. 4) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perkotaan, terdini dan Dokter Umum, Dokter Gigi, Tenaga Kesehatan 116 ○ ○ ○

masalah yang mendesak, ku rang menfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak! memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan. d. Menyusun Strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristikkarakteristik unik organisasi. e. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan- perubahan yang mempengaruhi organisai. f. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan. Tantangan lain yang dihadapi di birokrasi pemerintah adalah adanya kecenderungan dalam penyelenggaraan pemerintahan di deerah yaitu apabila terjadi suksesi atau pergantian kepala daerah akan diikuti dengan mutasi besar-besaran pada berbagai jajaran birokrasi. Proses mutasi banyak diwarnai oleh suasana like and dislike sebagai dampak dari proses suksesi kepala daerah. Beberapa fakta bisa diungkap bahwa proses mutasi tidak didasarkan pada analisis kebutuhan dan analisis jabatan yang mendalam tetapi lebih karena adanya dukungan politik. PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM, jelaskan dengan mengutip dari pendapat pakar kemudian anda simpulkan sendiri? 2. Mengapa suatu organisasi perlu melakukan perencanaan di bidang SDM? 3. Apa tujuan dan manfaat dari perencanaan SDM? 4. Jelaskan secara singkat proses perencanaan SDM dengan melalui tahapan-tahapan yang jelas? 5. Jelaskan ketentuan dasar atau basis regulasi perencanaan SDM di birokrasi pemerintah? 6. Mengapa dalam birokrasi pemerintah perlu dilakukan perhitungan pegawai sebelum dilakukan rekrutmen? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Menjelaskan konsep dasar dari analisis jabatan. 2. Memahami maksud dari analisis jabatan. 3. Memahami arti penting analisis jabatan bagi pemenuhan SDM di pemerintahan. 4. Menjelaskan beberapa pendekatan yang bisa dipakai dalam melakukan analisis jabatan. 5. Memahami deskripsi jabatan dalam analisis jabatan. 6. Memahami konsep analisis beban kerja. 7. Memahami hubungan antara analisis jabatan dengan analisis beban kerja. 8. Memahami manfaat analisis beban kerja bagi pengelolaan SDM di pemerintahan. Deskripsi Singkat Dalam perencanaan SDM, kegiatan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan langkah yang penting untuk memastikan bahwa pegawai yang direkrut memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi. Dengan analisis jabatan diharapkan akan tersedia pegawai yang mempunyai tugas pokok sesuai dengan kompetensi yang dipunyai, demikian juga dengan melalui analisis beban kerja akan diperoleh pegawai yang beban kerjanya sesuai dengan kemampuan maupun kualifikasinya dalam melaksanakan tugasnya. Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep analisis jabatan dan beban kerja, teknik implementasi analisis jabatan dan beban kerja, dan pedoman yang telah ditetapkan oleh pemerintah. A. KONSEP ANALISIS JABATAN Bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif, harus secara akurat mengidentifikasi dan meramalkan kebutuhan sumber daya manusianya. Mereka harus menilai tren masa lalu,

mengevaluasi situasi mereka saat ini dan memproyeksikan sumber daya manusia mereka harus memenuhi persyaratan rencana strategis mereka. Sebelum keputusan dapat dibuat tentang rekrutmen dan kebutuhan pembangunan, rencana kompensasi, pelatihan dan tujuan pengembangan karir, sistem manajemen kinerja dan desain pekerjaan; maka data harus dikumpulkan dan dianalisis. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat disebut analisis jabatan. Sebuah analisis jabatan adalah suatu proses sistematis dalam mengumpulkan data untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain (Knowledge, Skill, Ability, Other Characteristics/ KSAOCs) yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dan membuat penilaian tentang sifat pekerjaan tertentu. Analisis ini mengidentifikasi kegiatan pekerjaan itu, perilaku, tugas dan standar kinerja, konteks di mana pekerjaan dilakukan dan kebutuhan pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan; seperti antara lain kepribadian, minat, karakteristik fisik, bakat dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan. Setiap posisi juga dianalisis dalam hal hubungannya dengan posisi lain dalam organisasi. Analisis jabatan juga menyediakan dasar bagi sebagian besar kegiatan manajemen SDM (Pynes, 2009: 150-151), antara lain dalam bidang: Pertama, Perekrutan dan seleksi. Analisis jabatan mengidentifikasi KSAOCs dibutuhkan untuk setiap posisi. Ini mengidentifikasi pendidikan minimal, sertifikasi atau persyaratan perizinan. Hal ini juga mengidentifikasi tugas-tugas penting dan tanggung jawab pekerjaan. Informasi ini mengidentifikasi keterampilan orang-orang yang direkrut agen dan pegawai. Sebuah analisis pekerjaan sangat penting ketika sebuah organisasi menggunakan pemeriksaan pra-kerja untuk seleksi dan promosi. Pengujian harus berhubungan dengan pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, variabel kepribadian, dan konstruksi yang akan diuji perlu diidentifikasi melalui analisis pekerjaan yang up-to-date. Sebuah organisasi tidak tahu apa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menguji kecuali tahu apa kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang sukses. Kedua, Mengembangkan sistem kompensasi. Kompensasi biasanya berkaitan dengan persyaratan pekerjaan, seperti pendidikan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dan apakah karyawan tersebut bekerja dalam kondisi berbahaya. Sebuah analisis pekerjaan menyediakan prosedur standar untuk menentukan sistematis gaji dan tunjangan lainnya di seluruh organisasi. Ini menyediakan semua karyawan dengan dasar untuk mendapatkan pemahaman umum dari nilai-nilai dari setiap pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lain, dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan itu. Ketiga, Perencanaan sumber daya manusia, Pengembangan karir dan Pelatihan. Informasi analisis jabatan dapat membantu mendesain pelatihan dan program pengembangan karir dengan mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang berbeda. Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan persyaratan tanggung jawab setiap pekerjaan memungkinkan untuk melatih dan mengembangkan karyawan

untuk kesempatan promosi. Informasi yang tersedia membantu semua karyawan memahami promosi dan kebutuhan transfer dan mengenali peluang karir. Keempat, Evaluasi kinerja. Standar kinerja harus berasal dari apa yang benar-benar melakukan karyawan pada pekerjaan. Sebuah analisis jabatan mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab bahwa karyawan melaksanakan dalam perjalanan pekerjaan mereka. Area akuntabilitas dapat diidentifikasi dari standar evaluasi yang dikembangkan. Kelima, Manajemen Risiko. Sebuah analisis pekerjaan dapat 123 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. digunakan untuk mengidentifikasi bahaya pekerjaan seperti terpapar bahan yang mudah terbakar atau mesin yang rumit. Manajer publik harus menggunakan informasi ini untuk mengembangkan program pelatihan untuk mengingatkan karyawan untuk kemungkinan bahaya. Dalam hal ini termasuk dalam program kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Keenam, Desain Pekerjaan. Pekerjaan yang disusun di sekitar serangkaian aktivitas kerja yang dirancang untuk memungkinkan organisasi untuk melaksanakan misinya. Perubahan eksternal dan internal, bagaimanapun, sering memaksa organisasi untuk mengatur ulang atau aktivitas kerja restrukturisasi. Tugas tradisional yang terkait dengan perubahan pekerjaan tertentu dari waktu ke waktu, sebuah analisis pekerjaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengakomodasi perubahan ini. B. PENGERTIAN ANALISIS JABATAN Untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, diperlukan sumber daya manusia yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan supaya tugasnya dilaksanakan secara efektif dan efisien. Definisi jabatan menurut Wursanto (1991: 39)

diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam susunan suatu organisasi. Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan. Data yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (duties), tanggung jawab (responsibility), kemampuan manusia (human ability), dan standar unjuk kerja (performance

standard). Istilah analisis adalah terjemahan dari kata to analyze yang berarti

“menguraikan”. **Jadi analisis jabatan berarti** 124 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan menguraikan suatu jabatan menjadi beberapa tugas (task). Definisi analisis jabatan menurut Hariandja (2007: 48) adalah sebagai berikut: “Analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.” Sedangkan menurut Irawan, dkk. (1997: 46): “Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaanpekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai”. Sementara itu analisis jabatan menurut Sofyandi (2008: 90) adalah sebagai berikut: Analisis jabatan (job analysis) merupakan suatu proses yang sistematik untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (job content) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (job requirements) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Schuler (Yuniarsih dan Suwatno, 2008: 98) berpendapat sebagai berikut: ’Job analysis is the process of describing and recording aspects of jobs,… the purposes of a job, its major duties or activities, and the conditions under which the job is performed.’ Pynes (2004: 147) memberikan pendapat mengenai analisis jabatan sebagai berikut: “A job analysis is a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to successfully perform a job and to make judgements about the nature of a specific job”. Dari definisi-definisi mengenai analisis jabatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Dari 125 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si.

27**pengertian-pengertian tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan merupakan**

suatu proses yang sangat penting dalam MSDM. Melalui analisis jabatan, akan

diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi

dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Analisa jabatan

adalah sebuah proses untuk memahami suatu jabatan dan kemudian menyadurnya ke dalam format yang memungkinkan orang lain untuk mengerti tentang jabatan tersebut. Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing JABATAN secara sistematis dan teratur, yaitu: · Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut · Apa wewenang dan tanggung jawabnya · Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan · Bagaimana cara melakukannya · Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. · Besarnya upah dan lamanya jam bekerja · Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan · Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut C. PENDEKATAN **ANALISIS** JABATAN Untuk lebih memperjelas ruang lingkup dari analisis jabatan dalam suatu organisasi diperlukan adanya pendekatan yang tepat. Pendekatan dalam analisis jabatan dapat dilakukan minimal melalui tiga pendekatan (Moekijat, 1982:80). Ketiga pendekatan tersebut yaitu: 1. Pendekatan Individu. Dalam pendekatan ini para analis jabatan (Job analysts) menganalisa pekerjaan dari tiap-tiap pegawai, meskipun 126 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan beberapa jabatan mengandung nama yang sama atau yang nampaknya mempunyai kewajiban-kewajiban pokok yang sama. Hal itu dibuktikan setelah dijumpai suatu kondisi yang menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai benar-benar mengerjakan pekerjaan yang sama, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan mereka digabungkan dalam suatu gambaran jabatan tersendiri. Pendekatan ini memakan waktu yang banyak dan biaya yang mahal, akan tetapi cukup penting dilakukan karena merupakan cara yang

paling teliti dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan yang lain. 2. Pendekatan yang menganggap bahwa pegawai-pegawai dengan nama jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama. Dengan demikian maka semua mandor misalnya, dianggap mengerjakan jabatan satu saja, bentuk analisis dan gambaran pekerjaan pada selanjutnya digunakan oleh semua mandor. Sebenarnya sangat meragukan apabila dianggaap bahwa semua mandor sungguh-sungguh mengerjakan pekerjaan yang sama. 3. Pendekatan yang hanya menganalisa penggolongan-penggolongan jabatan-jabatan umum yang berbeda. Pendekatan ini merupakan bentuk yang paling luas. Apabila analisa telah dilakukan, maka semua juru tata-usaha di atas tingkat pegawai-pegawai baru misalnya dianggap sebagal juru tata usaha tingkat menengah dan hanya satu dan jenisjenis jabatan-jabatan ini yang dianalisa untuk kemudian digambarkan, gambaran tersebut meliputi semua jabatan yang mengandung tingkat pekerjaan yang hampir sama dengan tingkat pekerjaan juru tata usaha. Dengan demikian maka makin luas appraoch yang dipergunakan dalam menentukan jabatan mana yang akan dianalisa dengan demikian apabila dijumpai gambaran pekerjaan yang kurang teliti, maka gambaran jabatan yang harus dibuat akan menjadi lebih terperinci dan biayanya akan menjadi lebih mahal. Akan tetapi biaya 127 ○ ○ ○

presentasi atau membaca peta kota. Karakteristik lainnya meliputi sikap, faktor kepribadian, atau ciri-ciri fisik atau mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. 2. Metode Pengumpulan Data Pekerjaan Informasi analisis pekerjaan dapat diperoleh melalui berbagai metode. Pengumpulan data tergantung pada sifat dari posisi, jumlah pasti dan supervisor dari posisi yang dianalisis, dispersi geografis pekerjaan, dan waktu yang tersedia, serta jenis informasi yang dibutuhkan dan tujuan analisis. Para analis kerja dan pengawas lembaga harus bekerja sama untuk menentukan metode yang paling efektif untuk mengumpulkan informasi. Analis pekerjaan dapat menjadi seorang karyawan dari biro sumberdaya manusia, seorang pegawai yang bekerja untuk sebuah perusahaan konsultan yang disewa untuk melakukan studi analisis pekerjaan, atau dalam sebuah organisasi kecil, pegawai staf pendukung seperti asisten administrasi kepada administrator kota atau direktur eksekutif lembaga nirlaba. Berikut ini adalah metode yang paling umum digunakan untuk pengumpulan data: a. Wawancara. Wawancara dilakukan dengan menemui langsung para responden yang dijadikan subyek dari analisis jabatan yang sedang dilakukan. Teknik wawancara bisa melalui pedoman wawancara atau dengan melalui wawancara bebas yang natinya akan direkam dalam suatu catatan yang sistematis. b. Kuesioner. Subjek diminta untuk mengisi kuesioner terbuka. Tugas kewajiban biasanya diminta untuk mengisi kuesioner yang pertama, dan kemudian pengawas diminta untuk memeriksanya untuk menambahkan sesuatu yang mungkin telah diabaikan atau untuk 129 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. mengklarifikasi pernyataan yang dibuat oleh subyek. c. Observasi. Analis mengamati subyek dalam melakukan pekerjaan dan mencatat apa yang telah dilihat. Metode ini bekerja terutama untuk pekerjaan di mana kegiatan atau perilaku yang mudah diamati. Metode ini tidak akan bekerja dengan baik untuk proses intelektual atau kognitif d. Diary atau log. Pegawai diminta untuk melacak dan merekam kegiatan sehari-hari dan waktu yang mereka habiskan pada masing-masing. e. Teknik insiden kritis. Ahli pekerjaan membuat daftar contoh yang baik dan buruk kinerja yang mapan pekerjaan mereka. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi mengenai perilaku tertentu yang telah diamati, tidak mengembangkan uraian yang bersifat normatif atau sifat yang berorientasi kinerja. Perilaku ini kemudian dikelompokkan ke dalam dimensi pekerjaan. Daftar akhir dimensi pekerjaan dan insiden kritis masing menyediakan informasi tentang pekerjaan dan perilaku yang terkait dengan keberhasilan atau kegagalan. Sebuah insiden kritis harus memiliki empat karakteristik: itu harus spesifik, fokus pada perilaku yang dapat diamati yang telah ditunjukkan pada pekerjaan, menggambarkan konteks di mana perilaku terjadi, dan menunjukkan konsekuensi dari perilaku. f. Kombinasi dari semua metode. Tergantung pada tujuan dari analisis pekerjaan dan pekerjaan yang ditargetkan, mungkin perlu untuk menggunakan kombinasi dari semua metode yang diperkenalkan di sini. Tidak semua pekerjaan meminjamkan diri untuk observasi. Banyak pejabat publik dan organisasi nirlaba duduk di belakang meja, menggunakan komputer pribadi dan berbicara di telepon. Seorang analis dapat mengamati perilaku mereka tetapi tidak akan memahami proses

kognitif yang menyertai mereka atau persyaratan pendidikan yang diperlukan dan pengetahuan yang mungkin spesifik untuk 130 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan masing-masing posisi. Mengapa perlu mengumpulkan informasi pekerjaan? Untuk tujuan apa data dikumpulkan akan dipergunakan? Jawaban atas pertanyaanpertanyaan ini penting karena tujuan yang berbeda membutuhkan informasi yang berbeda. Sebagai contoh, jika analis jabatan adalah untuk melayani sebagai dasar untuk menentukan kompensasi, analis akan perlu untuk mendapatkan informasi tentang persyaratan pendidikan, tingkat pengalaman dan pelatihan. Namun, jika analis adalah untuk melayani sebagai dasar untuk mengembangkan instrumen penilaian kinerja, analis pekerjaan akan perlu untuk mengidentifikasi tingkat kemahiran tugas. Pertimbangan lain adalah bahwa pegawai mungkin sensitif terhadap beberapa tujuan di balik analisis jabatan. Sebagai contoh, pegawai lebih cenderung untuk lebih peduli tentang analisis pekerjaan ketika akan digunakan untuk mengembangkan sistem kompensasi daripada ketika informasi tersebut akan digunakan untuk mengembangkan pelatihan dan materi orientasi bagi pegawai baru. Pegawai dengan demikian cenderung untuk menekankan informasi yang berbeda tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh analis. 3. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengumpulan informasi. Faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan ketika memutuskan cara yang paling efektif untuk mengumpulkan informasi, antara lain: a. Lokasi dan jumlah. Apakah metode atau prosedur tertentu meningkatkan atau membatasi pengumpulan data karena lokasi pekerjaan itu? Apakah akan berbahaya atau terlalu mahal bagi seorang analis untuk mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan? Di sektor publik, banyak pekerjaan secara geografis tersebar di seluruh kota, provinsi, atau negara. Ini mungkin terlalu mahal dan memakan waktu yang panjang bagi analis untuk mengunjungi dan melakukan wawancara. 131 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. b. Kondisi kerja dan lingkungan. Apakah dalam bekerja harus ditutup selama wawancara karena lingkungan kerja yang berbahaya? Apakah subyek atau analis beresiko jika pekerjaan yang terganggu? Apakah ada gangguan di lingkungan kerja, seperti kebisingan, panas, bahanbahan berbahaya, atau persyaratan manajemen risiko yang akan mengganggu pengumpulan data? c. Pengetahuan, teknologi dan faktor personal. Apakah pengetahuan, teknologi, atau karakteristik personal yang mapan berpengaruh pada metode atau prosedur tertentu? Tidak semua pekerjaan atau aspek pekerjaan yang kondusif dapat diobservasi. Apakah pengetahuan yang mendukung pekerjaan sudah mencukupi? Teknologi apa yang paling cocok untuk mendukung pekerjaan? dan apakah sikap dan perilaku dari seseorang yang menduduki jabatan tersebut sudah sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan? Faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh pada pengumpulan informasi, patut diberi catatan bahwa pengumpulan informasi diharapkan dapat diperoleh data pekerjaan yang valid sehingga kemungkinan bias yang disebabkan oleh faktor tersebut harus diminimalisir. Cara untuk melakukan validasi dapat menggunakan teknik triangulasi agar diperoleh keajegan data dan sesuai dengan yang diinginkan. E. DESKRIPSI

PEKERJAAN DAN SPESIFIKASI PEKERJAAN Sebagian besar informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaannya (Pynes, 2009:153). Sebuah deskripsi pekerjaan mengidentifikasi tugas, kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, sedangkan spesifikasi pekerjaan berkaitan dengan daftar KSAOCs yang perlu dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Pekerjaan yang paling penting dalam deskripsi pekerjaan berisi informasi sebagai berikut: 1. Identifikasi posisi pekerjaan. Ini memberikan jabatan, hubungan pelaporan, departemen, dan lokasi. 2. Ringkasan umum. Ini adalah pernyataan singkat umum tanggung jawabnya dan komponen yang membuat pekerjaan yang berbeda dari orang lain. 3. Fungsi dan tugas. Ini berisi daftar fungsi penting dan tugas, ini mengidentifikasi tugas utama kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilakukan. 4. Spesifikasi pekerjaan. Ini memberikan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Biasanya KSAOCs mencatat tentang pendidikan dan pengalaman yang diperlukan, persyaratan fisik dan kondisi kerja. Pengertian tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sering disamakan dengan istilah deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan. 1. Deskripsi jabatan. Secara jelas Sathya (2011:172-174) memberi pengertian bahwa deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang sesuatu jabatan, tugastugasnya, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Penjelasan tentang hal itu semua adalah penting, sebab bila tidak dijelaskan akan dapat menimbulkan perbedaan pengertian. Misalnya jabatan Kepala Tata usaha dan Kepala Admistrasi dapat merupakan pengertian yang sama maupun berbeda, tergantung penjelasan dalam deskripsi jabatan. Tapi deskripsi jabatan bukan sekedar menjelaskan tentang sesuatu jabatan, tapi juga menjelaskan lebih lanjut tentang tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Dengan demikian diharapkan setiap pegawai yang memangku jabatan tersebut akan tahu batas-batas antara lain dari tugas-tugasnya, tanggung jawab serta wewenangnya. Hal ini mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dan dobel pekerjaan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain. Apabila instansi mampu membuat deskripsi jabatan dengan benar dan jelas, maka dengan sendirinya sudah meletakkan landasan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugas, kewajiban dan wewenang dengan efektif dan efisien. Setiap pejabat akan mengetahui di mana kedudukannya, apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, mengapa harus dikerjakan dan sebagainya. Agar deskripsi jabatan yang dibuat dapat merupakan landasan atau Dedoman pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, maka deskripsi jabatan yang dibuat haruslah jelas batas-batas dan spesifikasinya, sehingga tidak teijadi penetapan tugas-tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain yang apat menimbulkan kesimpangsiruan, dobel pekerjaan dan sebagainya. Untuk u maka pembuatan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu, tidak boleh dilepaskan dengan deskripsi jabatan keseluruhan jabatan. Apabila dalam pembuatan deskripsi jabatan untuk suatu

jabatan tertentu erlepas dengan deskripsi jabatan untuk jabatan yang lain, maka dapat terjadi apa yang tidak diinginkan, misalnya suatu organisasi atau organisasi publik ingin embuat deskripsi jabatan untuk kepala Tata usaha, yang menyebutkan di situ ialam tugas-tugasnya antara lain menerima seluruh surat-surat masuk serta membalasnya. Padahal untuk kepala keuangan dalam deskripsi jabatan disebutkan Dahwa surat-surat masuk yang ditujukan khusus kepada bagian keuangan ditugaskan untuk diterima dan dibalas oleh bagian keuangan. Di sini mungkin dapat menimbulkan kesimpangsiuran dalam tugas yang dapat membingungkan. Beberapa informasi yang ada dalam deskripsi jabatan menyangkut sifat dan jenis pekerjaan. Beberapa hat yang berhubungan dengan sifat jabatan meliputi: 134 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan a. Nama Jabatan b. Nama dan jumlah penggolongan, bila ada c. Jumlah pegawai yang memangku jabatan itu d. lkhtisarjabatan, yang menjelaskan secara singkatfungsi-fungsi yang penting, dan alat-alat, mesin-mesin serta perlengkapan-perlengkapan khusus yang dipergunakan dalam melakukan pekerjaan. e. Uraian jabatan yang mencatat uwtan-urutan pelaksanaan, tingkat kesulitan dan tugas yang penting. f. Gambaran mengenai bahan-bahan yang dipergunakan. g. Keterangan tentang hubungan 3**antara jabatan yang satu dengan jabatan-** jabatan **yang lain.** 2. Persyaratan **Jabatan** Penjelasan dari Sathya (2011:177-178) menggambarkan secara gamblang bahwa persyaratan jabatan atau spesifikasi pekerjaan diperoleh dari gambaran jabatan yang menitikberatkan pada syarat-syarat mengenai orangnya yang diperlukan oleh jabatan. Persyaratan jabatan sesungguhnya merupakan persyaratan-persyaratan untuk orang-orang. Meskipun persyaratan jabatan itu dapat mengandung informasi lain yang berhubungan dengan jabatan, seperti kondisi-kondisi kerja yang tidak lazim atau hubungan-hubungan kenaikan pangkat ke jabatan-jabatan yang lain, akan tetapi data-data ini pertama-tama hanyalah digunakan untuk memberikan gambaran dan untuk memudahkan pengertian tentang syarat-syarat pegawai. Persyaratan jabatan banyak dipergunakan 23**sebagai dasar** untuk **pencarian calon** pegawai (recruitment), **penempatan** (placement), **pemindahan dan kenaikan** pangkat. Akibatnya ialah bahwa persyaratan jabatan itu sambil mencatat banyak fakta yang sama seperti gambaran jabatan, menghasilkan syarat-syarat khusus yang diperlukan oeh para pemegang jabatan. 135 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. Lain daripada itu persyaratanpersyaratan jabatan biasanya ditulis dengan gaya bahasa yang singkat, berbeda dengan yang dilakukan dalam deskripsi. Seperti yang

telah dikemukakan, persyaratan jabatan itu menitikberatkan pada syarat-syarat mengenai orangnya yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Syarat-syarat penting yang biasanya dicatat dalam persyaratan jabatan menurut Dale (1958:98) adalah sebagai berikut: Jenis kelamin; usia; kecakapan atau kecakapan-kecakapan; latihan; pengalaman; beberapa ciri badaniah khusus seperti kekuatan lengan, kaki atau punggung, atau cacad-cacad badaniah khusus, termasuk kecerdasan, ingatan, kegiatan yang berhubungan dengan panca indera, perasaan, pendengaran, penglihatan, penciuman dan perabaan; dan syarat-syarat perasaan khusus seperti keseimbangan, perangai dan tinjauan ke dalam dan ke luar. Persyaratan jabatan berusaha memberikan ukuran-ukuran dan masing- masing persyaratan ini. Dengan demikian persyaratan jabatan dapat menentukan jumlah angka minimum pada ujian-ujian kecerdasan, ketangkasan, kekuatan badaniah dan sebagainya. Perincian seperti tersebut di atas tidaklah cukup apabila persyaratan jabatan itu dipergunakan untuk tujuan-tujuan khusus seperti dalam hal penempatan orang- orang yang cacat. Dalam hal-hal yang demikian itu diperlukan informasi tambahan yang khusus berhubungan dengan bermacammacam kegiatan dipandang dan sudut syarat-syarat badaniah, rohani dan lain-lain. Dalam bentuknya yang lazim persyaratan jabatan itu mengandung ikhtisar jabatan. Dalam ikhtisar mi persyaratan jabatan menguraikan secara garis besar syarat-syarat pegawal secara keseluruhan. Lebih disukai, apabila persyaratan jabatan itu menguraikan secara terpennci syaratsyarat pemegang jabatan yang diperlukan. Membuat gambaran jabatan yang tepat dan Iengkap secara relatit adalah lebih mudah dibandingkan dengan membuat persyaratan jabatan yang serupa. Setelah membaca gambaran jabatan, mungkin seseorang tidak sependapat mengenal syarat-syarat yang dipertimbangkan untuk pekerjaan itu. Misalnya apakah suatu jabatan sungguh-sungguh mensyaratkan pendidikan sekolah tinggi? Tingkat kecerdasan minimum apakah yang dipenlukan? Tingkat pengalaman apakah dan berapa lama? Karena mustahil memberikan standard pegawai yang sungguh-sungguh obyektif dan tepat, kebanyakan organisasi di Amerika Serikat mengesampingkan ide pembuatan persyaratan-persyaratan jabatan dan menyerahkan gambaran jabatan itu kepada para wawancara pekerjaan, karena yakin akan ketelitian informasi itu. Sesuatu yang sulit untuk memperoleh satu standard pegawai untuk satu jabatan. Banyaknya standard pegawai sering tergantung pada banyaknya pembaca gambaran jabatan. Karena itu disarankan supaya kelompok orangorang ahli membuat satu standard yang memeninci standard-standard penyewaan minimum. Persyaratan jabatan itu biasanya disusun dengan sangat sederhana. Apabila persyaratan jabatan itu dibuat terpisah dan gambaran jabatan, maka persyaratan jabatan itu terdiri atas 2 bagian yaitu (1) identifikasi jabatan dan (2) syarat-syarat mengenai orangnya. Persyaratan yang sering dicantumkan adalah syarat pendidikan dan pengalaman. Persyaratan-persyaratan jabatan lainnya ialah: usia, kelamin, kekuatan badaniah, ketangkasan atau kecekatan, kepribadian dan sebagainya. Sedapat mungkin perincian-penincian yang ditulis untuk masing-masing syarat ini

ditentukan jumlahnya, misalnya pengalaman 3 tahun, pendidikan sekolah tinggi 5 tahun dan! atau kemampuan mengangkat 30 kg. Akan tetapi sebagaimana telah diketahul bahwa banyak faktor yang hanya dapat digambarkan secara subyektif, khususnya syarat-syarat kepribadian. Pada umumnyafaktor-faktoryang diperinci 137 ○ ○ ○

dijelaskan tentang bagaimana menysun rincian tugas dan persyaratan jabatan. Termasuk juga mengenai metode pengumpulan data untuk keperluan analisis yang meliputi wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Demikian juga dalam Keputusan MenPAN memberi pedoman untuk melaksanakan analisis jabatan melalui keputusan 3**nomor: Kep/61/ M.PAN/6/2004 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan.** 1. 3**Aspek yang dianalisis Analisis jabatan pada hakekatnya adalah analisis organisasi. Sesuai dengan hakekatnya, maka aspek pokok yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Selain itu, aspek lain yang dianalisis antara lain adalah bahan-bahan yang dipergunakan dalam bekerja berikut peralatan kerjanya, keadaan tempat kerja, serta hal-hal lain yang mempengaruhi kemampuan kerja.** 2. **Data dan Sumber Data 1. Data Dalam menganalisis jabatan diperlukan berbagai macam data. Data yang utama adalah pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai. Pekerjaan dimaksud adalah pelaksanaan tugas sehari-hari oleh setiap pegawai. 2. Sumber Data Sumber data adalah: a. para pimpinan unit kerja; b. para pegawai;** 139 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 3**c. surat-surat keputusan tentang**

organisasi; d. laporan pelaksanaan pekerjaan; e. literatur atau referensi lain yang berkaitan dengan misi atau fungsi organisasi. 3. Hasil Analisis Jabatan Hasil analisis jabatan berupa: 1. Rumusan Jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. 2. Uraian Jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. 3. Peta Jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan baik struktural maupun fungsional, sebagai gambaran menyeluruh bagi jabatan yang ada dalam unit organisasi atau dalam instansi. 4. Tahapan Pelaksanaan Pelaksanaan analisis jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan di lapangan, dan penetapan hasil akhir. Persiapan berupa pembentukan Tim Analis dan pemberitahuan kepada pimpinan unit kerja. Pelaksanaan lapangan yaitu pengumpulan data, pengolahan data, verifikasi dan penyempurnaan hasil olahan. Sedangkan kegiatan penetapan hasil akhir berupa penyajian hasil dan pengesahan. Tahapan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan masingmasing instansi, misalnmya bagi instansi yang telah memiliki Tim Analis, maka dapat langsung dilakukan kegiatan lapangan. Namun bagi instansi yang belum memiliki tenaga Analis Jabatan,

sebaiknya membentuk Tim Analis Jabatan terlelbih dahulu. Hal tersebut dimaksudkan agar hasil yang akan dicapai memenuhi standar dalam analisis jabatan. Berikut uraian masing-masing tahapan dalam kegiatan analisis jabatan:

3**A. PERSIAPAN 1) Pembentukan Tim Analis Dalam pelaksanaan analisis jabatan perlu dibentuk sebuah tim yang akan menjadi pelaksana. Tim tersebut disebut dengan Tim Analis Jabatan. Anggota tim adalah para pegawai yang ditunjuk yang sebaiknya mewakili unit kerja yang akan dianalisis. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, para pegawai yang akan dibentuk menjadi tim hendaknya dibekali terlebih dahulu dengan pelatihan analisis jabatan. Pelatihan dimaksudkan agar para pegawai yang ditunjuk menjadi anggota tim memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menganalisis jabatan. Selanjutnya Tim Analis Jabatan perlu ditetapkan dengan surat keputusan. 2) Pemberitahuan Kepada Pimpinan Unit Sebelum pelaksanaan analisis jabatan sampai pada tahap kegiatan di lapangan, maka pimpinan unit yang unitnya akan dianalisis perlu diberitahu terlebih dahulu. Pemberitahuan hendaknya berisi tentang tujuan, jadwal pelaksanaan, dan bantuan peran serta pimpinan unit beserta pegawainya**

sebagai nara sumber. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelaksanaan analisis jabatan memperoleh dukungan dari unit kerja. B. PELAKSANAAN LAPANGAN 1) Pengumpulan Data Kegiatan awal analisis jabatan adalah mengumpulkan data jabatan. Pengumpulan data jabatan tersebut dapat dilakukan dengan cara: a). Daftar Pertanyaan. Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yaitu dengan cara responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diberikan. Pelaksanaannya adalah:

1) Menyebarkan daftar pertanyaan analisis jabatan kepada responden. 2) Memberikan penjelasan kepada responden tentang isi daftar pertanyaan.Dalam pemberian penjelasan, sebaiknya responden dikumpulkan dalam satu ruangan. Butir demi butir pertanyaan dijelaskan pengertian dan maksudnya, sehingga responden dapat memahami maksud pertanyaan dan memudahkan memberikan jawabannya. 3) Pengisian daftar pertanyaan oleh responden. Waktu yang disediakan untuk pengisian daftar pertanyaan hendaknya tidak terlalu lama yaitu cukup 2 atau 3 hari, sehingga tidak berlarut-larut. 4) Pengambilan daftar pertanyaan dari responden untuk

dievaluasi. Dalam evaluasi, bila terdapat jawaban yang dianggap kurang jelas dapat dikembalikan kepada responden untuk dilengkapi. 5) Dalam penetapan responden hendaknya berkonsultasi dengan pimpinan unit. Sebaiknya responden yang dipilih adalah Pegawai Negeri Sipil yang menguasai pekerjaan dan dapat mewakili Pegawai Negeri Sipil yang ada. Daftar pertanyaan hendaknya disusun secara sederhana, sehingga memudahkan responden memberikan jawaban. Penyusunan daftar pertanyaan dapat melibatkan tenaga Analis Jabatan, mengingat yang mengetahui kebutuhan data jabatan adalah Analis Jabatan. Dalam pedoman ini disajikan pula contoh daftar pertanyaan sederhana. Daftar pertanyaan hendaknya dibuat sendiri oleh masingmasing instansi disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi instansinya. Contoh daftar pertanyaan lihat pada contoh 1. b). Wawancara. Wawancara merupakan tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Pengumpulan data dengan cara wawancara adalah bertatap muka langsung dengan responden untuk menanyakan seluk beluk

3pekerjaan yang dilakukannya. Dalam

pengumpulan data ini, Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan responden adalah Pegawai Negeri Sipil yang telah dipilih sebelumnya. Pemilihan Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan unit. c). Pengamatan Langsung. Pengumpulan data dengan pengamatan langsung adalah melihat langsung Pegawai Negeri Sipil yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya fisik. Pekerjaan fisik adalah pekerjaan dengan hasil kerja fisik atau kebendaan/ material. Disamping itu, ciri pekerjaan fisik adalah pekerjaan yang banyak menggunakan tenaga fisik/jasmani dan sedikit menggunakan mental atau fikiran. Pengumpulan data jabatan di instansi pemerintah jarang mempergunakan cara ini, karena sifat pekerjaannya banyak yang menggunakan mental dengan hasil kerja non fisik yaitu data, layanan, atau hasil kerjanya abstrak. d). Referensi. Referensi yang dimaksud di sini adalah buku atau dokumen yang dapat memberikan informasi tentang pekerjaan. Pengumpulan data dari referensi adalah pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan tentang organisasi,

pedoman keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan misi, fungsi, tugas pokok unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya. e). Gabungan Beberapa Cara. Pengumpulan data dapat menggunakan lebih dari satu cara. Pengum143 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. pulan 3**data yang baik adalah menggunakan cara gabungan yang dapat saling melengkapi. Cara yang paling efektif untuk pengumpulan data adalah gabungan antara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan dengan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai pengumpulan data awal. Sedangkan untuk melengkapi atau memperbaiki data yang kurang digunakan wawancara. Kemudian agar data dapat lebih valid lagi maka dapat dipergunakan referensi sebagai data pendukung. Perlu diperhatikan dalam pengumpulan data, bahwa data pokok yang dikumpulkan adalah data tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja. Tugas pokok dan fungsi tersebut dapat dicari penjabarannya dari pelaksanaan tugas sehari-hari para Pegawai Negeri Sipil yang ada di unit kerja masing-masing. Selanjutnya dalam penunjukkan pegawai untuk dijadikan responden, hendaknya pimpinan memilih pegawai yang dapat mewakili unitnya.**

Kriteria pegawai yang dapat dijadikan responden adalah: a. Pegawai yang menguasai pekerjaan di unit kerjanya. b. Pegawai yang dapat menjelaskan program-program unit kerjanya. c. Pegawai yang mengerti tentang proses kerja di unit kerjanya. 2) Pengolahan Data Data yang telah dikumpulkan diolah untuk dirumuskan nomenklatur jabatannya dan disusun uraian jabatannya. Pengolahan data diarahkan untuk kepentingan penyusunan peta jabatan, penyusunan uraian jabatan, penyusunan formasi pegawai dan kelembagaan, serta kepentingan manajemen lainnya utamanya manajemen kepegawaian. Dengan demikian pengolahan data hendaknya dapat menghasilkan: · Rumusan Nomenklatur Jabatan. · Uraian Jabatan.

3Peta Jabatan. · Laporan Hasil Analisis Jabatan yang memuat antara lain rekomendasi atas temuan lapangan. Rekomendasi berupa saran-saran penyempurnaan kelembagaan, penempatan pegawai, dan hal-hal lain yang khususnya berhubungan dengan kelembagaan dan kepegawaian. Selanjutnya dalam mengolah data jabatan untuk dijadikan RUMUSAN NOMENKLATUR JABATAN dan URAIAN JABATAN, hendaknya

diperhatikan hal-hal sebagai berikut: a). Data tugas yang telah dikumpulkan dari lapangan dikelompokkelompokkan. **Setiap kelompok tugas berisi tugas yang sejenis dan mempunyai kaitan proses untuk menghasilkan luaran (output). b). Tugas yang telah dikelompokkan dirumuskan nomenklaturnya menjadi nomenklatur jabatan yang kemudian diberi nama yaitu nama jabatan. c). Setiap jabatan harus memenuhi kriteria: · Jumlah tugasnya berkisar antara 5 (lima) sampai dengan 12 (duabelas) tugas. Jika dalam instansi terdapat sekelompok tugas yang spesifik, maka jumlah tugas dapat kurang dari 5 (lima) atau dari 12 (duabelas). Namun harus diperhatikan bahwa jumlah tugas untuk setiap jabatan hendaknya mengandung volume kerja yang cukup minimal untuk 1 (satu) orang pegawai. · Tugas yang satu dengan yang lain memiliki kaitan proses yang jelas. · Syarat jabatannya serasi, sejajar, dan wajar. · Dalam jabatan tersebut, tugasnya menyerap waktu kerja penuh. Maksudnya adalah jumlah tugas yang menjadi rumusan dalam jabatan berisi volume kerja yang minimal dapat diduduki oleh 1 (satu) orang pegawai.**

3) Verifikasi Data Verifikasi adalah pengujian kembali

hasil olahan data, untuk memastikan kelengkapan, kebenaran, dan kesesuaian dengan realitas pekerjaan di unit yang dianalisis. Pelaksanaan verifikasi tersebut adalah mengirimkan hasil olahan data yang berupa rumusan nomenklatur jabatan dan uraian jabatan kepada pimpinan unit untuk klarifikasi, koreksi, dan memperoleh masukan penyempurnaan. 4) Penyempurnaan Hasil Olahan Penyempurnaan adalah perbaikan hasil olahan data berdasarkan masukan yang diperoleh dari unit yang dianalisis. Masukan unit biasanya diperoleh dalam verifikasi. Penyempurnaan ini sekaligus sebagai editing olahan data. C. PENETAPAN HASIL 1. Presentasi Hasil Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan di instansi termasuk pimpinan puncak. Hasil pokok yang dipresentasikan adalah peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan lapangan. Presentasi kepada pimpinan instansi tujuannya untuk memperoleh masukan tindak lanjut dan memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan menjadi legal. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi hasil. 2. Pengesahan

Hasil Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan

146 ○ ○ ○

fungsional yang tidak secara khusus ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri PAN. Cara merumuskan nomenklatur masing-masing jenis jabatan adalah: 1. Jabatan manajerial atau jabatan struktural adalah jabatan yang rumusan nomenklaturnya ditetapkan menurut nama unit kerjanya serta berstrata sesuai dengan kelembagaan yang berlaku. Dengan demikian rumusan nomenklatur untuk nama jabatannya mengikuti nama yang tertera dalam surat keputusan pengangkatannya. Contoh: a. Direktur Jenderal....., Sekretaris Jenderal....., Kepala Badan..... (di pusat), dan sebagainya. b. Direktur....., Sekretaris Direktorat Jenderal....., Sekretaris Badan....., Kepala Pusat....., Kepala Biro....., 147 ○ ○ ○

aspek dan karakteristik. Uraian jabatan adalah uraian setiap aspek dan karakteristik yang terkandung dalam jabatan. Uraian jabatan tersebut berisi antara lain: 1. Nama Jabatan Tugas-tugas yang telah dikelompok-kelompokkan diberi nama yaitu

3Nama jabatan. Pemberian nama jabatan harus mencerminkan isi tugasnya. Dengan demikian nama jabatan berarti sebutan untuk memberi ciri dan gambaran sekelompok tugas yang menyatu dalam satu wadah jabatan. Nama jabatan dimaksudkan pula untuk membedakan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain. Selanjutnya nama jabatan menjadi rumusan nomenklatur jabatan. Sebagai contoh pemberian nama jabatan adalah: · Sekelompok tugas-tugas administrasi kepegawaian diberi nama Pengadministrasi Kepegawaian. · Sekelompok tugas-tugas pengumpulan dan pengolahan data diberi nama Pengumpul dan Pengolah Data..... · Sekelompok tugas-tugas penganalisisan diberi nama Analis..... · Dan sebagainya. · Ringkasan Tugas Ringkasan tugas merupakan ikhtisar dari keseluruhan uraian tugas jabatan yang ada dan disusun dalam 1 (satu) kalimat. Ringkasan tugas

dirumuskan dari tugas yang paling inti atau paling esensi dalam jabatan yang bersangkutan. 2. **Hasil Kerja Hasil kerja merupakan produk atau luaran (output) jabatan. Setiap jabatan harus mempunyai produk atau luaran (output). Produk jabatan dapat berupa: · Benda-benda atau sesuatu yang bersifat fisik. · Data, informasi,layanan atau sesuatu yang bersifat non fisik.** 3. **Bahan Kerja Bahan kerja merupakan masukan atau sesuatu yang diolah atau sesuatu yang diproses dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan untuk**

3**memperoleh hasil kerja. Sesuatu yang diolah atau diproses tersebut dapat berupa data atau benda. Misalnya: · Konsep surat merupakan bahan kerja bagi jabatan Pengetik. · Data kepegawaian merupakan bahan kerja bagi jabatan Pengadministrasi Kepegawaian. · Dan sebagainya** 4. **Peralatan Kerja Peralatan kerja adalah alat yang digunakan dalam melaksanakan tugas seperti alat tulis, komputer, dan alat-alat lain yang spesifik sesuai dengan jabatannya. Misalnya: · Alat tulis dan kalkulator merupakan alat kerja bagi jabatan Bendaharawan. · Teodolit merupakan alat kerja bagi jabatan Juru Ukur. · Dan sebagainya.** 5. **Rincian Tugas**

Setiap jabatan berisi sekelompok tugas. Dalam jabatan berisi antara 5 (lima) sampai 12 (dua belas) tugas. Setiap tugas diuraikan dengan jelas dalam rincian tugas ini, gambaran tentang apa yang dikerjakan, mengapa harus dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya. 6. **Keadaan Tempat Kerja Keadaan tempat kerja adalah gambaran tentang kondisi tempat beserta lingkungan di sekitar tempat kerja yang menimbulkan dampak negatif atau menimbulkan risiko bahaya bagi pegawai yang berada di dalamnya. Aspek-aspek tempat kerja adalah:**

 ·

3ruangan tempat bekerja; · suhu; · penerangan; · cuaca; · suara; · letak; · dan aspek-aspek tempat kerja lain yang menyebabkan ketidaknyamanan atau dapat menimbulkan risiko bahaya. 7. **Upaya Fisik Upaya fisik merupakan gambaran penggunaan anggota tubuh dalam melaksanakan tugas jabatan. Penggunaan anggota tubuh dalam upaya fisik adalah penggunaan mata, telinga, hidung, mulut, tangan, jari, bahu, kaki, dan pinggang. Bentuk penggunaannya seperti melihat jarak dekat, berjalan, mengangkat, membungkuk, memutar, memanggul, duduk, dan sebagainya. Upaya fisik yang esensi diuraikan adalah**

upaya fisik dalam pelaksanaan tugas yang menyerap tenaga berlebihan atau dapat berdampak negatif bagi pegawai. 8. **Risiko Bahaya Risiko bahaya adalah risiko atas bahaya yang mungkin timbul dan menimpa pegawai sewaktu melakukan tugas jabatannya. Risiko bahaya dapat berupa risiko bahaya terhadap fisik atau mental. Risiko bahaya fisik dapat berupa kecelakaan yang menimbulkan cacat terhadap anggota tubuh atau meninggal dunia. Sedangkan risiko bahaya mental dapat berupa terganggunya mental atau kejiwaan seorang pegawai. Contoh:**

Inspektur Tambang dapat terkena risiko bahaya yang berupa kecelakaan fisik pada saat menginspeksi pekerjaan penambangan bawah tanah. · Penjaga Mercu Suar di suatu pulau terpencil dapat terkena risiko bahaya mental seperti linglung atau stres. 9. **Syarat Jabatan Syarat jabatan merupakan rumusan tentang kemampuan kerja yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas jabatan. Tuntutan kemampuan kerja tersebut dapat berupa: · keahlian kerja yang harus dimiliki; · keterampilan kerja; · pengetahuan kerja: · pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja; · kondisi fisik atau kemampuan**

jasmani; · kondisi mental yang berupa bakat kerja, temperamen kerja, dan minat kerja. G. 27**ANALISIS BEBAN KERJA Analisis jabatan memberikan informasi yang berguna untuk menentukan syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif. Analisis jabatan menunjukkan jenis-jenis jabatan dan karyawan-karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas itu, akan tetapi fungsi penyusunan tenaga kerja belum jelas karena kuantitas (jumlah) pegawai yang diperlukan belum dihitung.Prosedur yang lazim dipergunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume dari pada hasil dan jumlah pegawai dalam suatu bagian. Kemudian dapat dihitung hasil rata-rata tiap pegawai.** 152 ○ ○ ○

pekerjaan dapat diramalkan dengan mengkalkulasi berapa banyak jam kerja karyawan yang dibutuhkan. 17**Menurut Komaruddin (1996:235), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.. Menurut** Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau peme153 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. gang 17**jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia. Menurut Heizer dan Render (1996:98), standar tenaga**

kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan perusahaan. Lebih jauh dikatakan, bahwa untuk menentukan standar tenaga kerja dapat dilakukan dalam empat cara, yakni berdasarkan pengalaman masa lalu, pengkajian waktu, standar waktu sebelum penentuan, dan pengambilan contoh kerja. Menurut T. Hani Handoko (2001 **:135), standar pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatip. Teknik pengukuran kerja yang dapat digunakan antara lain: studi waktu, data standar, data waktu standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan pengambilan sampel kerja (work sampling). Penetapan standar kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara manajer dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan- persyaratan organisasi, dan kebutuhan karyawan. Proses penentuan standar kerja seperti ini**

sering menimbulkan komitmen karyawan, semangat kerja, kepuasan, dan motivasi yang lebih besar. Standar kerja, kadang-kadang juga ditetapkan secara partisipatip dengan pemimpin

154 ○ ○ ○

atau kurang jika dikaitkan dengan beban kerja. Analisis tersebut dapat dilaksanakan jika sudah diketahui beban kerjanya. Dan analisis beban kerja sendiri memberikan arahan tentang produktivitas. Produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja. Di mana tenaga kerja tersebut akan dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan beban kerjanya. Agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan pada birokrasi pemerintah baik di pusat maupun daerah, maka Menteri Dalam Negeri mengeluarkan pedoman melalui Permendagri 5**Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan** Kementerian **Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.** Pedoman praktis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: 155 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. A. 26**ASPEK-ASPEK DALAM ANALISIS BEBAN KERJA 1. Norma Waktu (Variabel Tetap) Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi karena: a. Perubahan kebijakan; b.**

Perubahan peralatan; c. Perubahan Kualitas SDM; d. Perubahan organisasi, sistem dan prosedur. 2. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap). Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Contoh: a. Salah satu tugas Kepala Seksi Inventarisasi Jabatan adalah membuat laporan kegiatan Seksi Inventarisasi Jabatan. Tugas ini adanya seminggu sekali. Misal Hari Kerja Efektif dalam 1 tahun untuk 5 hari kerja = 235 hari. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan kegiatan dalam 1 tahun adalah 235: 5 = 47, satuannya frekuensi. b. Tugas membuat laporan bulanan, tugas ini adanya 1 bulan sekali. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan bulanan dalam 1 tahun adalah 235: 20 = 11,75 dibulatkan menjadi 12, satuannya frekuensi.

53. Jam Kerja Efektif Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat

agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria suatu alat ukur yaitu: a. Valid, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur; b. Konsisten, artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu; c. Universal, artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja. Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa). Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Daerah masing-masing. Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat dihitung jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur

dalam melakukan analisis beban kerja. Contoh penghitungan 1: a. Untuk 5 hari kerja:

5Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit) - Jam Kerja PNS Per Hari = 37,5 Jam: 5 = 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit) - Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 7,5 Jam = 5 Jam 37 Menit = 337 Menit dibulatkan 330 Menit (5 Jam 30 Menit) - Jam Kerja Efektif Per Minggu = 5 Hari x 330 Menit = 1.650 Menit - Jam Kerja Efektif Per Bulan = 20 Hari x 330 Menit = 6.600 Menit - Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = 1.320 Jam = 1.300 Jam b. Untuk 6 hari kerja: - Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit) - Jam Kerja PNS Per Hari = 37,5 Jam: 6 = 6,25 Jam (6 Jam 15 Menit) - Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 6,25 Jam = 4 Jam 40 Menit = 280 Menit dibulatkan menjadi 275 Menit (4 Jam 35 Menit) - Jam Kerja Efektif Per Minggu = 6 Hari x 275 Menit = 1.650 Menit - Jam Kerja Efektif Per Bulan = 24Hari x 275 Menit = 6.600 Menit - Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = 1.320 Jam = 1.300 Jam Contoh penghitungan 2: a. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Untuk 5 hari kerja:

Jumlah hari per tahun 365 hari Libur Sabtu-Minggu 104 hari Libur Resmi 14 hari Cuti 12 hari 130 hari 235 hari

158 ○ ○ ○

Pengumpulan Data Beban Kerja. Sebelum melakukan pengumpulan data, para analis harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai: 1) **tugas pokok dan fungsi;**

5**2) rincian tugas; dan 3) rincian kegiatan. Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan: 1) menyebarkan formulir isian (Form A); 2) wawancara; dan 3) observasi. FORM A PENGUMPULAN DATA BEBAN KERJA 1. NAMA JABATAN : 2. UNIT ORGANISASI : 3. SATUAN KERJA** : 5**Responden, ... NIP Petunjuk Pengisian: Setiap** "Jabatan" **dibuatkan Form A. 1.** "Nama Jabatan" **diisi dengan nama jabatan dari responden; 2.** "Unit Organisasi" **diisi dengan nama unit eselon III dan IV. Unit eselon III sebagai basis analisis beban kerja; 3.** "Satuan Kerja" **diisi dengan nama unit eselon II induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 2; 4.** "No/Kolom (1)" **diisi dengan angka untuk memberi nomor urut**

atas uraian yang tercantum pada kolom (2); 5. "Rincian Tugas/Kegiatan Kolom (2)" diisi dengan tugas-tugas/ kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan, yang disebutkan pada angka 1; 6. "Satuan (kolom 3)" diisi dengan kata yang menggambarkan suatu besaran dari output, diusahakan yang bersifat universal; 7. "Jumlah Volume Kerja (Kolom 4)" diisi dengan angka saja yang menggambarkan besarnya/banyaknya volume kerja yang diuraikan pada kolom (2); 8. "Norma Waktu/Kolom (5)" diisi dengan jumlah/besarnya waktu yang diperlukan untuk memproses secara logis, wajar dan normal (tidak super) guna menyelesaikan tugas secara rata-rata berdasarkan tugas-

tugas/kegiatan-kegiatan yang diuraikan pada kolom (2); 9. “Peralatan (kolom 6)” diisi dengan jenis peralatan spesifik yang digunakan untuk memproses sebagaimana diuraikan pada kolom (2); 10.10.”Keterangan (Kolom (7)” diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (6) di sebelah kirinya. 161 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 5**FORM B INVENTARISASI JUMLAH PEMANGKU JABATAN 1. UNIT ORGANISASI: 2. SATUAN KERJA** : ..... 5**Responden, ... NIP Petunjuk pengisian: 1.** “Unit Organisasi” **diisi dengan nama unit eselon III. Unit organisasi ini sebagai basis analisis beban kerja; 2.** “Satuan Kerja” **diisi dengan nama unit eselon II, induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 1; 3.** “No/Kolom (1)” **diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom (2); 4.** “Nama Jabatan/Kolom (2)” **diisi dengan nama-nama jabatan baik struktural maupun non struktural yang ada di lingkungan unit organisasi yang disebutkan dalam angka 1 di atas; 5.** “Golongan/Kolom (3)” **diisi dengan golongan-golongan atas jabatan yang disebutkan dalam kolom (2); 6.** “Jumlah/Kolom (4)” **diisi dengan jumlah pejabat per golongan yang disebutkan dalam kolom (3) dan jabatan tersebut dalam kolom (2);** 162 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 5**7.** “Keterangan/Kolom (5)” **diisi dengan penjelasan**

untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (4) di sebelah kirinya. 2. Pengolahan Data Beban Kerja Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dengan menggunakan formulir sebagai berikut: 1) Form C, digunakan untuk menghitung beban/bobot kerja setiap jabatan yang berada pada satu unit organisasi. FORM C REKAPITULASI JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN 1. UNIT ORGANISASI: 2. SATUAN KERJA: ANALIS, ... NIP 5**Petunjuk pengisian: Setiap** "Unit Eselon III" **dibuatkan formulir C; 1.** "Unit Organisasi" **diisi dengan nama unit organisasi eselon III sesuai dengan yang tersebut pada Form A; 2.** "Satuan Kerja" **diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Form A; 3.** "No/Kolom (1)" **diisi dengan angka untuk memberi nomor urut** 163 ○ ○ ○

Selanjutnya jumlah seluruh beban kerja (bagian bawah) yang merupakan beban kerja unit secara keseluruhan diperoleh dengan menjumlahkan/sigma beban kerja pada kolom 3. 2) Form D digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/ pejabat, tingkat efektivitas dan efisiensi jabatan (EJ) dan tingkat prestasi kerja jabatan (PJ). FORM D PERHITUNGAN KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI JABATAN (EJ) DAN PRESTASI KERJA JABATAN (PJ) 1. UNIT ORGANISASI: 2. SATUAN KERJA:5**ANALIS, ... NIP Petunjuk pengisian: Setiap unit organisasi dalam suatu satuan kerja dibuatkan formulir D;** 1. “Unit Organisasi” **diisi dengan nama unit organisasi sesuai dengan**

 ○ ○ ○

jumlah beban kerja dalam satuan jam); 6. “Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/Kolom (4)” **diisi dengan jumlah beban kerja jabatan pada kolom (3) dibagi jam kerja efektif per tahun (1300 jam), dengan rumus:** 7. “Jumlah Pegawai/Pejabat Yang Ada/Kolom (5)” **diisi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan data pada Form B;** 8. “+/- Kolom (6)” **diisi dengan hasil selisih antara kolom (5) dengan kolom (4). Jika kolom (4) > kolom (5) maka terdapat kekurangan jumlah pejabat yang disebutkan dalam kolom (2), dan demikian juga sebaliknya;** 9. “EJ (Efektivitas dan Efisiensi Jabatan)/Kolom (7)” **diisi dengan menggunakan rumus:**

5.**“PJ (Prestasi Kerja Jabatan)/Kolom (8)”** diisi dengan menggunakan pedoman: a. EJ di atas 1,00 = A (Sangat Baik) b. EJ antara 0,90 – 1,00 = B (Baik) c. EJ antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup) d. EJ antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang) e. EJ di bawah0,50 = E (Kurang) 11 **.“Jumlah Kolom (3), (4), dan (5)” diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan;** 12. “Jumlah kolom (6)” **diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4), Kolom (7) – (8) tidak dijumlahkan** 13 **.“Keterangan kolom (9)” diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) s/d (5) di sebelah kirinya. 3) Form E digunakan untuk menghitung**

jumlah kebutuhan pegawai/ pejabat unit, tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) dan tingkat prestasi kerja unit (PU). FORM E REKAPITULASI KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI UNIT (EU) DAN PRESTASI KERJA UNIT (PU) SATUAN KERJA: ANALIS, ... NIP 166 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 26**Petunjuk pengisian 1. Setiap satuan kerja dibuatkan formulir E; 2.** "Satuan Kerja" **diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Formulir A; 3.** "No/Kolom (1)" **diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada Kolom (2); 4.** "Nama Unit Organisasi/Kolom (2)" **diisi dengan nama unit organisasi yang telah dibuatkan Form D; 5.** "Jumlah Beban Kerja Unit/Kolom (3)" **diisi dengan jumlah beban kerja unit pada Form D bagian bawah; 6.** "Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/Kolom (4)" **diisi dengan jumlah kebutuhan pegawai/pejabat dari Form D bagian bawah; 7.** "Jumlah Pegawai/Pejabat Yang Ada/Kolom (5)" **diisi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah; 8.** "+/- Kolom (6)" **diisi dengan data dari Form D bagian bawah; 9.** "EU (Efektivitas dan Efisiensi Unit) Kolom (7)" **diisi dengan menggunakan rumus: 10."PU (Prestasi Kerja Unit) /Kolom**

(8)” diisi dengan menggunakan pedoman: a. EU di atas 1,00 = A (Sangat Baik) b. EU antara 0,90 – 1,00 = B (Baik) c. EU antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup) d. EU antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang) e. EU di bawah 0,50 = E (Kurang) 167 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 11 5.**“Jumlah Kolom (3), (4), dan (5)”** diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan; 12 .**“Jumlah kolom (6)”** diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4), Kolom (7) – (8) tidak dijumlahkan 13 .**“Keterangan kolom (9)” diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) s/d (5) di sebelah kirinya. 3. Penelaahan Hasil Olahan Data. Hasil pengukuran beban kerja perlu ditelaah lebih lanjut untuk memperoleh hasil yang akurat dan obyektif serta menggambarkan kondisi senyatanya. Dari hasil pengukuran beban kerja sering dijumpai kecenderungan yang bervariasi dengan kemungkinan tidak rasional: a. Di atas normal, yang disebabkan adanya mark up pada data volume kerja dan atau norma waktu yang dapat dicatat Analis/dilaporkan oleh responden atau sebaliknya. b. Di bawah normal, yang disebabkan kurang lengkapnya produk dan kecilnya norma waktu yang dapat diinventarisir oleh Analis atau dilaporkan oleh responden. Untuk mengurangi deviasi yang dapat terjadi, maka hasil yang diperoleh perlu**

dievaluasi dengan unit yang beban kerjanya dianalisis dengan mengecek: · Apakah unit tersebut sering/rata-rata sepanjang tahun melakukan kerja lembur yang nyata (tidak fiktif). · Perlu dilakukan pengamatan secara acak atas kesibukan harian unit yang dianalisis.

54. Penetapan Hasil Pengukuran Beban Kerja a. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan Departemen Dalam Negeri sebagai berikut: Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Departemen Dalam Negeri menyampaikan hasilnya kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis; 1) **Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri untuk memperoleh keputusan penetapannya;** 2) **Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri menugaskan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja;** 3) **Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi,**

integrasi dan sinkronisasi baik dalam unit organisasi eselon I yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Departemen Dalam Negeri; 4) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri; dan 5) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis. b. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan pemerintah daerah provinsi sebagai berikut: 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Provinsi menyampaikan hasilnya kepada pimpinan

5satuan kerja Perangkat Daerah provinsi yang dianalisis; 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Daerah Provinsi untuk memperoleh keputusan penetapannya; 3) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Daerah Provinsi menugaskan unit kerja yang membidangi

analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja; 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam satuan kerja Perangkat Daerah provinsi yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Pemerintah provinsi; 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Daerah Provinsi dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Daerah Provinsi; dan 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan satuan kerja Perangkat Daerah Provinsi yang dianalisis. c. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota sebagai berikut: 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Kabupaten/Kota menyampaikan hasilnya kepada pimpinan satuan kerja Perangkat Daerah kabupaten/kota yang dianalisis; 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada

Sekretaris Daerah kabupaten/kota untuk memperoleh keputusan penetapannya;

53) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Daerah kabupaten/ kota menugaskan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja; 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam satuan kerja Perangkat Daerah kabupaten/ kota yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Pemerintah kabupaten/kota; 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Daerah kabupaten/kota dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Daerah kabupaten/ kota; dan 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan satuan kerja Perangkat Daerah kabupaten/ kota yang dianalisis. d. Penetapan hasil pengukuran beban kerja disampaikan kepada unit kerja yang ada di lingkungan organisasi yang dinilai dengan disertai petunjuk yang harus dilaksanakan dalam rangka peningkatan

pendayagunaan SDM, yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian. PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Jelaskan konsep dasar dari analisis jabatan? 2. Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan? 3. Mengapa analisis jabatan sangat diperlukan bagi pemenuhan SDM di birokrasi pemerintah? 4. Jelaskan beberapa pendekatan yang bisa dipakai dalam melakukan analisis jabatan? 171 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 5. Apa yang dimaksud dengan deskripsi jabatan? 6. Apa yang dimaksud dengan analisis beban kerja? 7. Apa hubungan antara analisis jabatan dengan analisis beban kerja? 8. Apa manfaat analisis beban kerja bagi pengelolaan SDM di pemerintahan? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Memahami maksud dan tujuan diadakan rekrutmen pegawai dalam suatu organisasi pemerintah. 2. Mengidentifikasi jenis teknik rekrutmen dan menjelaskan dengan disertai contoh aplikasi di pemerintahan. 3. Menyebutkan dan menjelaskan beberapa saluran rekrutmen yang biasa dipakai di organisasi pemerintahan. 4. Menjelaskan perbedaan antara rekrutmen dan seleksi. 5. Menjelaskan proses seleksi dalam organisasi pemerintahan. 6. Menjelaskan ketentuan rekrutmen, seleksi dan penempatan bagi organisasi pemerintahan. Deskripsi Singkat Setelah melalui tahapan perencanaan dengan melalui analisis kebutuhan dan penghitungan berdasarkan kebutuhan riil organisasi maka tahap berikutnya adalah untuk melakukan rekrutmen dan seleksi. Pemenuhan kebutuhan pegawai dengan melalui rekrutmen dimaksudkan untuk memperoleh sumberdaya manusia yang berpotensi dan bisa dikembangkan, sedangkan seleksi dilakukan untuk memilih diantara pelamar untuk ditetapkan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi tertentu. Setelah dipilih pegawai yang memenuhi kualifikasi tertentu maka selanjutnya ditempatkan sesuai dengan posisi yang perlu diisi oleh sumberdaya dalam organisasi. Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep dasar, maksud dan tujuan dari rekrutmen, aplikasi pada organisasi pemerintahan, dan ketentuan mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan. BAB 6 Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan 173 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. A. PENGERTIAN, MAKSUD DAN TUJUAN REKRUTMEN Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Henry Simamora (1997:212), rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Schermerhorn, 1997 Rekrutmen (Recruitment) adalah proses penarikan sekelompok

kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Proses rekrutmen perlu dikaitkan dalam dua hal. Pertama, para pencari tenaga kerja baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. Kedua, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang. Menurut Henry Simamora (1997:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain: 1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. 2. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal. 3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesankesan positif terhadap perusahaan. (Sumber:http.jurnal-sdm-blogspot.com/2009/11/rekrutmen-recruitment- karyawan-definisi.html B. TEKNIK-TEKNIK REKRUTMEN Untuk memperoleh sumberdaya yang diinginkan dan mempunyai kualifikasi serta kompetensi tertentu maka perlu ada teknik-teknik rekrutmen yang dipakai secara menyeluruh. Teknik-teknik rekrutmen,

14**baik disektor publik maupun swasta, dapat**

dilakukan melalui asas disentralisasikan (dipusatkan) **atau didesentralisasikan**

(didelegasikan), **tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon** pegawai **yang** akan **direkrut.** 1. **Teknik rekrutmen yang disentralisasikan Jika** organisasi **tersebut mempunyai** ribuan **pekerja, dan jika departemen-departemen yang berbeda merekrut sejumlah besar pekerja juru ketik dan teknis bagi tipe kedudukan yang sama, rekrutmen disentralisasikan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien biaya. Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe** pekerjaanpekerjaan **baru yang** dibutuhkan **di waktu akan datang. Dalam kenyataanya, proyeksi yang tepat mengenai** kebutuhankebutuhan **baru tidak mudah karena beberapa hal, seperti:** a. **Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, dan karenanya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan.** b. **Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini**

tentu bertentangan dengan keinginan dari instansiinstansi yang menangani sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi dengan pelamar-pelamar yang berkualitas. c. Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu persentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh

14instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratanpersyaratan yang spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum. Atas pertimbangan-pertimbangan itu, instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia. Untuk memenuhi peraturan perundangan Affirmative Action yang menghendaki perwakilan yang proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti: a. Jenis pekerjaan, kualifikasi dan besarnya gaji b. Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi) c. Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja d. Kualifikasi minimal e. Tanggal mulai kerja f. Prosedur-prosedur pelamaran g. Tanggal penutup bagi

penerimaan pelemaran-pelamaran. 2. **Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan**

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif lebih kecil. Kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi khas profesional, ilmiah dan administratif bagi suatu instansi tertentu. Selama masa resesi, dimana permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat tetepi lowongannya terbatas, maka penggunaan rekrutmrn dengan cara ini lebih efektif. Kelemahannya, para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memperhatikan nilai yang hendak diutamakan oleh organisasi **atau tidak.**

Beberapa instansi menggunakan kombinasi dari dua jenis rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat, dan pada waktu bersamaan akan memberikan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan fleksibel.

C. **SALURAN**

REKRUTMEN Metode-metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (channels). Metode penarikan ini adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh para pencari tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan atau jabatan yang dibutuhkan. Berbagai saluran-saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan pegawai sebagaimana dkemukakan oleh Handoko (2001) adalah: 1. Walk-ins 13**Berdasarkan pengalaman yang asa menunjukkan bahwa salah satu sumber yang dapat dimanfaatkan adalah datangnya sendiri para pelamar langsung kepada organisasi atau perusahaan yang melakukan perekrutan. Artinya adalah para pencari kerja dating sendiri kepada perusahaan unntuk melamar, ada kalanya mereka tidak menetahui apakah perusahaan yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan mengisi blangko lamaran yang disediakan. Kemudian lamaran-lamaran ini disimpan di dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi. Sumber ini penting untuk dipertimbangkan**

terutama hal ini apabila dalam kondisi pengangguran yang cukup tinggi, karena sangat dimungkinkan terdapat tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan

13keterampilan yang sangat tinggi namun belum memiliki pekerjaan. Sehingga, mereka akan berusaha untuk mencari lowongan pekerjaan walaupun ini dilakukannya secara untung-untungan saja karena terdesak oleh adanya kebutuhan akan pekerjaan. 2. Pengiklanan 13Pemasangan iklan merupakan jalur yang paling banyak dan sering digunakan oleh perusahaan dalam melakukan perekrutan pekerja. Pengiklanan (advertising) adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Pemasangan iklan dapat dilakukan melalui berbagai media, baik yang bersifat audio seperti radio dan lainnya maupun yang bersifat visual seperti surat kabar, majalah,selebaran yang ditempelkan diberbagai tempat dan lan sebagainya. Selain itu biasanya perusahaan memberitahukan informasi tentang iklan lowongan pekerjaan untuk perusahaannya lewat papan pengumuman, surat kabar, dan internet. 3. Agen-agen penempatan tenaga kerja Salah satu perkembangan dalam dunia ketenaga kerjaan adalah tumbuh kembangnya agen-agen penempatan ttenaga kerja.

Penarikan tenaga kerja dapat dilakukan oleh agen-agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah (Kemenaker) maupun swasta. Biasanya agen penempatan tenaga kerja menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman atau penerbitan secara periodik (job flow) yang berisi daftar lowongan pekerjaan. Ada dua kemungkinan keuntungan yang dapat diperoleh apabila menggunakan agaen-agen ini yaitu sebagai berikut ini: Pertama, karena agen-agen ini beroperasi dengan tujuan untuk mencari keuntungan sehinnga mereka berusaha untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin dan secepat mungkin agar pelanggan tiodak kecewa, sehingga

perusahaan yang menggunakan jasa ini akaan mendapatkan karyawan secara lebih cepat.Kedua, dalam rangka untuk memenuhi kepuasan para pelanggan maka agen-agen tersebut berusaha mencari pelamar-pelamar pekerjaan sesuai dengan persyaratan pelanggan dengan cepat, sehingga perusahaan pemakai tenaga kerja dapat segera mengganti karyawan yang dibutuhkan dengan cepat sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

4. Lembaga

13-lembaga pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama dalam perekrutan sumber daya manusia. Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap guna dan siap pakai, biasanya dimulai dengan penerimaan magang mahasiswa, jika mahasiswa itu layak mereka dapat direkrut menjadi karyawan tetap. Perle ditekankan disini bahwa yang simaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekritmen tenaga pekerja baru adalah lembaga pendidikan tingkat menengah atas dan perguruan tinggi. Hal ini karena hanyalah lembaga pendidikan tinglat menengah atas dan perguruan tinggi yang sianggap mampu memberikan tenaga kerja yang siap pakai. Jalur ini sering dipakai karena pada lembaga pendidikan yng sudah mapan biasanya terdapat “Biro penempatan” yang 13**tugas pokoknya adalah untuk membantu alumni lembaga pendidikan tersebut untuk mendapatkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan pengetahun dan keahliannya. Para pengari tenaga kerja menghubungi biro tersebut kemudian mereka mencarikan tenaga kerja yang diinginkannya.** 5. Organisasi-organisasi karyawan Di banyak negara organisasi karyawan tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja terlepas dari jenis

pekerjaan dan jenjang pangkatnya, namun ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya

didasarkan pada jenis profesi dan keterampilan yang ada, misalnya adalah serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, aerikat perawat dan lain sebagainya. Perusahaan bekerjasama dengan organisasi karyawan dalam hal ini serikat pekerja, yamg mana perusahaan biasanya meminta kepada serikat buruh daftar tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tepat. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan. 6. Leasing Gara yang biasa digunakan oleh para organisasi atau perusahaan adalah dengan cara leasing. Yaitu penarikan tenaga kerja denagan cara menarik tenaga-tenaga honorer dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dalakukan untuk menyesuaikan fluktasi kebutuhan personalia jangka pendek, aehingga perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per jam. Dengan cara leasing perusahan tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang terlatih baik dan terpilih tetapi juga menghindari dari kewajiban-kewajiban lain seperti dana pensiun, asuransi, dan kompensasi tambahan lainnya. 7. Nepotisme Cara lain yang dapat digunakan oleh para pencari pekerjaan adalah denagan cara nepotisme, yaitu penarikan tenaga kerja yang berasal dari anggota keluarga. cara ini dapat digunakan apabila organisasi atau perusahaan hanya dimiliki oleh perorangan saja. Penarikan anggota keluarga adalah komponen program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijaksanaan seperti ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan. Sehingga 181 ○ ○ ○

Pemerintahan 10. Open House Teknik penarikan tenaga kerja yang dibuat dengan cara penyelenggaran open house perusahaan. Dengan cara ini orang-orang diharapkan tertarik bekerja di perusahaan. Metode ini berguna bagi tenaga kerja yang langka, atau dengan kata lain sumber suplainya terbatas. 11. Rekomendasi dari karyawan (employee Referrals) 13**Para karyawan perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Biasanya karyawan yang telah lama bergabung memberikan rekomendasi bahwa mereka mengetahui calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi seperti yang dibutuhkan oleh perusahan, sehingga para karyawan tersebut dapat memasukkan tenaga kerja baru dengan cara mengusulkan kepada pihak personalia. Metode ini memang banyak kebaikannya, diantaranya Yaitu perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan juga harus berhati-hati dalam penggunaannya. Karena dapat memungkinkan kalau para karyawan memberikan rekomendasi yang tidak sesuai dengan kriteria tentanmg kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut sesuai denagn kenyataan yang sebenarnya.** Sistem rekrutmen di pemerintahan tidak menggunakan semua saluran tersebut, mengingat bahwa animo untuk menjadi aparatur sipil negara hingga saat ini masih sedemikian banyaknya maka saluran rekrutmen melalui media sudah menjadi sarana ampuh untuk memperoleh sumberdaya yang diinginkan. D.

PENGERTIAN DAN TUJUAN SELEKSI SDM 16**Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Proses seleksi terdiri dari** 183 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 16**berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi mulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhir merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dengan kepentingan organisasi. Proses seleksi dapat dikatakan sebagai titik sentral seluruh manajemen sumber daya manusia. Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara**

organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar. E. LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES SELEKSI Proses seleksi dilakukan seelah rangkaian kegiatan rekrutmen selesai. Didalam proses rekutmen pegawai ditentukan kriteria dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh calon pegawai. Setelah calon pegawai mendaftar dan bersedia untuk menjadi pegawai di instansi maka langkah konkrit berikutnya adalah dilakukannya 16**proses seleksi. Proses seleksi terdiri dari paling sedik tujuh langkah yang dapat ditempuh, sebagai mana yang tergambar di bawah ini:** 1. **Penyaringan**14**pelamar Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, dan posisi yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan untuk bahan pertimbangan selanjutnya.** 184 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 2. 16**Tes Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat pula untuk menguji respons pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalaninya. Tes ini bisa bervariasi pada beberapa organisasi, antara lain tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologis, tes kemampuan komputer, tes minat serta bakat dan lain-lain. Tes tersebut tergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi pelamar. Kita juga dapat**

menggolongkan jenis-jenis tes menurut kemampuan mental, motorik, serta fisik, kemampuan individu dan prestasi teknik, berikut uraiannya: a. **Tes kemampuan pemahaman (mental), Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemempuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.** b. **Tes kecerdasan, Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, pembendaharaan kata, kemampuan lisan dan kemampuan kuantitatif.** c. **Tes kemempuan mental khusus, Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus seperti pertimbangan** i nduktif **dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat juga disebut tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.** d. **Tes kemampuan motorik dan fisik, Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan** t angan **dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan, jari dan pergerakan lengan. Tes kemampuan fisik juga diperlukan. Kemampuan fisik meliputi kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh atau stamina** e. **Tes kepribadian dan**

minat, Mental dan kemampuan fisik seseorang 185 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 16**jarang ditampakkan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Tes kepribadian merupakan tes proyektif yang lebih sulit untuk dievaluasi. Tes ini digunakan oleh para ahli untuk meneliti pengambaran dan reaksi peserta tes tentang personal tes tersebut. Hasilnya, kemampuan atau ciri kepribadian dan kesuksesan dalam bekrja akan terlihat. Minat merupakan perbandingan masing-masing orang terhadap jabatan yang akan dipegang. Tes ini sangat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai alat seleksi.** 3. **Wawancara awal Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan.** Secara umum dapat diketahui animo dari masing-masing calon pegwai. 16**Wawancara ini biasannya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efektif.** 4. **Evaluasi latar belakang dan referensi Evaluasi ini ingin mengetahui**

kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang disebutkan pelamar. 5. Wawancara mendalam Wawancara mendalam dilakuakan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk

14mengonfirmasikan kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bisa menjadi tidak efektif bila. Pertama, pewawancara memiliki kedudukan yang lebih kuat dibanding yang diwawancarai dimana pelamar akan merasa gugup dan canggung dalam menghadapi wawancara sehingga mempengaruhi hasil penilaian pelamar. Dengan demikian kemampuan sebenarnya dari pelamar tidak terlihat. Kedua, karena wawancara menentukan nasib pelamar maka pelamar akan menunjukkan hal yang baik-baik saja. Ketiga, pewawancara sering memberikan pernyataan yang tidak relevan sehingga pelamar akan memberikan jawaban panjang lebar dan menghamburkan tujuan yang sebenarnya. Wawancara yang baik memfokuskan

pada upaya melihat kemampuan calon tenaga kerja dan persyaratan kerja. Wawancara semacam itu diharapkan dapat melihat kemungkinan keberhasilan calon dalam menjalankan pekerjaannya. 6. **Tes kesehatan atau fisik, Tes ini tidak kalah penting dengan tes lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalankan tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, tergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.** Tes kesehatan fisik ini sangat penting terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang memang diperlukan persyaratan kesehatan fisik yang mutalak, misalnya orang yang bekerja berkaitan dengan variasi warna yang akurat, tidak boleh ada pegawai yang mempunyai kekurangaan fisik berupa buta warna. 7. 14**Pengambilan keputusan manjemen Jika pelamar sudah menjalankan beberapa tes, pelamar siap bergabung dengan organisasi. Organisasi akan mengambil keputusan dengan** 187 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 14**menawarkan tenaga kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi.** F. PENGERTIAN PENEMPATAN SDM Penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kopetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yanga ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi

jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapi tujuan yang diharapkan. Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelakasana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliaanya. Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian penempatan pegawai adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menetukan posisisi/ jabatan seseorang. (Sumber: www.psychologymania.com) 188 ○ ○ ○

rekrutmen di pemerintahan diatur dalam Undangundang Nomor 5 tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara yang baru. Didalam undang-undang tersebut untuk proses rekrutmen dan seleksi disebut dengan istilah pengadaan pegawai. Sesuai dengan ketentuan dari pasal 56 dan seterusnya, 19**Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah. Pengadaan PNS di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri. Pengadaan PNS**28**dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS. Setiap Instansi Pemerintah merencanakan pelaksanaan pengadaan PNS. Setiap Instansi Pemerintah mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat adanya kebutuhan jabatan untuk diisi dari calon PNS. Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi persyaratan.** Ketentuan untuk mengadakan seleksi diatur mulai dari pasal 62 dan seterusnya, dimana dalam 8**penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan** 190 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan, penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi

bidang. 19**Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon PNS. Pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Calon PNS wajib menjalani masa percobaan. Masa percobaan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Masa percobaan bagi calon PNS dilaksanakan selama 1 (satu) tahun. Instansi Pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS selama masa percobaan.** Selanjutnya untuk **calon PNS** tersebut sebelum **diangkat menjadi PNS harus memenuhi persyaratan: lulus pendidikan dan pelatihan dan sehat jasmani** serta **rohani.** Calon PNS yang telah memenuhi persyaratan tersebut diangkat menjadi PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. Calon PNS yang tidak memenuhi ketentuan diberhentikan sebagai calon PNS. Setiap calon 21**PNS pada saat diangkat** menjadi PNS **wajib mengucapkan sumpah/ janji. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengadaan PNS dan tata cara sumpah/janji PNS** akan diatur dengan Peraturan Pemerintah. Mengingat bahwa hingga sekarang peraturan pemerintah yang dimaksud belum diterbitkan maka peraturan pemerintah terdahulu yang mengatur tentang hal yang sama masih tetap berlaku. Dengan melalui permen PAN dan RB nomor 9 tahun 2012 tentang Pedoman

Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, untuk pengadaan pegawai diberikan arahan yang mendetail untuk pelaksanaannya. Satu hal yang baru membedakan dengan masa sebelumnya adalah adanya rekrutmen 191 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. yang sentralistik dan berbasis teknolo informasi (IT), dimana dengan program tersebut diharapkan dapat dilaksanakan proses rekrutmen dan seleksi secara obyektif. PERTANYAAN PENDALAMAN 1. Apa maksud dan tujuan diadakan rekrutmen pegawai dalam suatu organisasi pemerintah? 2. Ada berbagai jenis teknik rekrutmen, sebutkan dan jelaskan dengan disertai contoh aplikasi di pemerintah? 3. Sebutkan dan jelaskan beberapa saluran rekrutmen yang biasa dipakai di organisasi pemerintahan? 4. Apa perbedaan antara rekrutmen dan seleksi? 5. Jelaskan mengapa proses seleksi begitu penting dalam organisasi pemerintahan? 6. Sebutkan dan jelaskan ketentuan rekrutmen, seleksi dan penempatan bagi organisasi pemerintahan? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat: 1. Memahami konsep dasar pelatihan dan pengembangan pegawai. 2. Mengetahui perbedaan diantara keduanya. 3. Memahami tujuan dan mafaat pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi yang ingin selalu berubah. 4. Menyebut dan menjelaskan tahap-tahap dalam pelatihan pegawai. 5. Menyebut dan menjelaskan tahap-tahap pengembangan karir pegawai. 6. Menyebut dan menjelaskan faktor-aktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir. 7. Menjelaskan basis regulasi pengembangan karir pegawai di organisasi pemerintahan? Deskripsi Singkat Sumberdaya manusia bagi suatu organisasi merupakan aset yang sangat penting dalam menopang pengembangan maupun gerak maju organisasi. Karena merupakan aset maka SDM harus dikembangkan melalui berbagai metode atau pengembangan karir dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengembangkan pegawai adalah melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan diberi kesempatan promosi untuk menunjang karirnya. Pada bagian ini akan dijelaskan tentang pelatihan dan pengembangan pegawai untuk menunjang keberhasilan tujuan organisasi. 12**A. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN Pelatihan (training) adalah proses pendidikan jangka pendek yang** BAB 7 Pelatihan dan Pengembangan 193 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Kalau menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada

seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabtan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahhan individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untukmengantisipai perubahan yang mungkin terrjadi tanpa direncanakan (unplened change) atau perubahan yang direncanakan (planed change). (Syafaruddin:2001:217). 12**Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengernbangan karir**

12**adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana) Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagal ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan**

rnenyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (Developrnent) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dlan sifat-sifat kepribadian. Pelatihan 12dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk malakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. B. TUJUAN DAN MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan,

produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut : 195 ○ ○ ○

kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan b. **Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan** c. **Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan**

196 ○ ○ ○

kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati d. **Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal** e. **Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan** Terdapat 12**banyak pendekatan untuk** pelatihan. **Menurut (Simamora: 2006:278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan: 1. Pelatihan Keahlian (skils training) 2. Pelatihan Ulang (retraining) 3. Pelatihan Lintas Fungsional (cros fungtional training)** 197 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 12**4. Pelatihan Tim. 5. Pelatihan Kreatifitas(creativitas training).** Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo & Robbins: 1999: 230) yaitu: 1) Metode praktis (on the job training) dan 2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training). Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk dugunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa trade offs. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktorfaktor berikut: 1. Efektivitas biaya. 2. Isi program yang dikehendaki 3. Kelayakan fasilitas-fasilitas 4. Preferensi dan kemampuan peserta 5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih 6. Prinsip-prinsip belajar 1. Metode praktis (on the job training) 12**Teknik-teknik on the job merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan sepervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa**

digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut: a. **Rotasi jabatan,** b. **Latihan instruksi pekerjaan,** 198 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan c. Magang (apprenticeships), d. Coaching dan e. Penugasan sementara. 12**2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)**12**Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (articial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:** a. **Metode studi kasus** b. **Kuliah** c. **Studi sendiri** d. **Program computer** e. **Komperensi** f. **Presentasi Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Pata tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkulitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.** C. TAHAP-TAHAP **PELATIHAN** Pelatihan **dan pengembangan** bagi organisasi harus dilakukan, ada beberapa tahap yang harus dilalui agar diperoleh hasil yang efektif. Terdapat 4 (empat) tahap utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: 199 ○ Drs.

MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 1) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (Assessing Traning Needs). Pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan, yakni: a. General treatment need, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu. b. Observable performance discrepancies, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri. c. Future human resources needs. Jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi berkaitan dengan keperluan SDM manusia untuk waktu yang akan datang. 2) Mendesain Program Pelatihan (Designing a Training Program). Terdapat dua jenis sasaran pelatihan, yakni: a. Knowledge centered objectives, biasanya berkaitan dengan pertambahan pengetahuan, atau perubahan sikap. b. Performance centered objectives, mencakup syarat-syarat khusus yang bekisar pada metode/teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan, dan sebagainya. 3) Pelaksanaan Pelatihan (Implementation of Training), didasarkan pada isi program dan prinsip-prinsip belajar yang telah ditetapkan. Program pelatihan yang ada diharapkan dapat merubah kemampuan, keahlian dan sikap karyawan sesuai dengan keinginan organisasi. 4) Tahapan yang terakhir adalah Evaluasi, dimana pada tahap terakhir ini program pelatihan yang telah dilaksanakan, dievaluasi untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan telah dicapai (Sumber: http:/ /rajapresentasi.com/2008/08/tahapan-dan-evaluasi-pelatihan/ #sthash.SUFowLu6.dpuf). 200 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan D. PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI 1. Pengertian Pengembangan Karir Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi karena pegawai merupakan aset yang paling berharga. Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Di mana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan dan peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peratururan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lain) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke bidang yang berbeda. Di samping itu pegawai akan merasa siap menempati posisi baru. 21**Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir sangat** diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapat hak-hak yang lebih baik dari apa

yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2001) bahwa pengambangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. 20**Pengembangan karir merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola** pegawai, **salah satunya** sistem **pengembangan karir karyawan. Semakin bagus**

201 ○ ○ ○

sangat besar dalam menentukan karir seseorang. b. **Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.** c. **Model pola terarah, Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.** 3. **Peran Pengembangan Karir Dalam proses pengembangan karir individu (karyawan) dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiga-tiganya memiliki peran masing-masing. Gary Dessler menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir,** karena pengembangan karir seorang individu sangat terpengaruh dan saling 202 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan mendukung dalam pengembangan karir dari 3 peran tersebut. Tiga peran tersebut antara lain: 20**a. Peran Individu - Terimalah tanggung jawab untuk karir Anda sendiri. - Taksirlah minat, keterampilan, dan nilai anda. - Carilah informasi dan rencana karir. - Bangunlah tujuan dan rencana karir. - Manfaatkanlah peluang pengembangan.** - 24**Ikutilah seluruh rencana karir**

yang realistic. b. Peran Manajer - Berikanlah umpan balik kinerja yang tepat waktu. - Berikan dukungan dan penilaian pengembangan - Berpartisipasilah dalam diskusi pengembangan karir. - Dukunglah rencana pengembangan karir. c. Peran Organisasi - Komunikasi misi, kebijakan, dan prosedur. - Berikan peluang pelatihan dan pengembangan. - Berikan informasi karir dan program karir. - Tawarkan satu keanekaragaman pilihan karir 4. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.** Dalam perjalannya sebagai pegawai untuk dapat berkembang pasti harus ada tahapan-tahapan yang dilalui, tahapan tersebut secara ideal harus menaiki struktur dalam suatu organisasi, namun kenyataannya tidak semua pegawai dapat memperoleh karir yang baik. Ada beberapa faktor yang turut mempengaruhi karir pegawai, Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu: a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan. b. **Personalia Pegawai Terkadang, dalam** manajemen **karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlau apatis, emosional,**

ambisius, curang, dan lain-lain. c. 20Faktor Eksternal Acapkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. d. Politicking dalam organisasi Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa- basi ketika ada virus politickingseperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya. e. Sistem Penghargaan Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas. f. Jumlah Pegawai Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimilki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. g. Ukuran Organisasi Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi,

24semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih

banyak. h. **Kultur Organisasi Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratik. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.** i. **Tipe Manajemen Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, paritsipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.** 5. **Cara Membangun Sistem Pengembangan Karir Dalam mengembangkan sebuah karir, pihak manajemen organisasi harus memiliki sebuah sistem pengembangan karir. Ini bertujuan untuk mengelola pengembangan karir karyawan yang obyektif dan efektif**

Indonesia menjelaskan bagaimana membangun sistem pengembangan karir di dalam organisasi: a. Tentukan dulu filosofi perusahaan mengenai bagaimana seorang karyawan dapat mengembangkan karirnya di perusahaan. Misalnya: Apakah dasar atau kriteria bagi karyawan untuk naik jabatan (pergerakan vertikal) maupun pindah bagian (pergerakan horisontal)

20di dalam perusahaan? Kriteria ini bisa beragam, misalnya prestasi kerja karyawan selama beberapa tahun terakhir, seberapa jauh karyawan memenuhi kebutuhan kompetensi dan kualifikasi20dari posisi tujuan, tersedianya posisi tujuan, kesamaan jenis usaha dan lain-lain.20b. Bangun peta pergerakan atau pengembangan karir jabatan-jabatan yang ada berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.20Untuk memberikan ruang lebih besar bagi karyawan dalam membangun karirnya di dalam organisasi, beberapa organisasi membangun apa yang disebut dengan20jalur karir manajerial (struktural) dan jalur karir non-manajerial (spesialis).20c. Bangun SOP (standard operating procedure) termasuk alat-alat tes yang diperlukan untuk membantu karyawan mengetahui

bagaimana mereka dapat mengembangkan karirnya di dalam organisasi. d.

20**Perbaiki terus-menerus model yang telah dibangun berdasarkan hasil implementasinya di lapangan dan kebutuhan organisasi, termasuk bila ada perubahan struktur dan strategi perusahaan.** 6. Tahap-tahap pengembangan karier pegawai Dalam suatu organisasi pasti terdapat struktur yang menjadi konstruksi bagi karir pegawai, untuk mencapai pada posisi tertentu dalam organisasi dibutuhkan adanya suatu tahapan karir yang jelas. Ada beberapa tahapan karir yang harus dialui oleh seorang pegawai, antara lain: a. Tahap Orientasi Tahap ini merupakan usaha dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu sehingga pegawai tersebut: mempunyai gambaran secara umum kegiatan organisasi yang berkaitan dengan pendidikan formal, mempunyai gambaran tentang 206 ○ ○ ○

pimpinannya, 2) Sebagai spesialis fungsional yang mempunyai kemampuan berfikir menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara konsepsional dan komperhensif di lingkungan organisasi/departemennya. E. KETENTUAN PENGATURAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR Pengaturan tentang pengembangan karir pegawai menurut Undangundang Nomor 5 tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara diatur pada pasal 69 sampai dengan pasal 73.

8**Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.** Kompetensi 8**meliputi: a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.** Disamping berdasarkan pada kompetensi, 19**pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.**19**Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan. Setiap Pegawai ASN memiliki hak**

dan kesempatan untuk mengem208 ○ ○ ○

dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah. Tim penilai kinerja PNS dibentuk oleh Pejabat yang 209 ○ ○ ○

urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS provinsi/kabupaten/ kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN. Mutas PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada28anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapata dan belanja daerah untuk Instansi Daerah. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi akan diatur dalam Peraturan Pemerintah. Mengingat bahwa peraturan pemerintah untuk mengatur hal tersebut belum diterbitkan maka ketentuan lama masih bisa dipakai sepanjang tidak berentangan dengan undang-undang ini. Ketentuan tentang pengembangan karir yang berbasis pada kompetensi diperlukan pelatihan dan pengembangan yang baik. Untuk itu pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri telah menyusun peraturan untuk pengembangan berbasis kompetensi. Untuk membentuk sosok SDM aparatur memang memerlukan waktu dan proses serta upaya 210 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan yang 7tidak boleh berhenti. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan melalui kebijakan penarapan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi yang pedomannya tertuang

dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah. Dengan 7Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi yang diharapkan berdampak baik terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Lingkungan Kementerian dan Pemerintah Daerah.7Tujuan dari pada penulisan Artikel ini adalah memberikan gambaran terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur melalui grand desain Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi kepada segenap aparatur / Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Dalam Negeri tetapi juga Pemerintahan Daerah.7Dalam Undang-undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tetang Pokokpokok Kepegawaian pada pasal 3 ayat 1 undang-undang tersebut menyatakan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Itu artinya bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara mau tidak mau harus

mereformasi dirinya atau setidaknya melakukan peningkatan kompetensi demi kepentingan negara. Kebijakan pemerintah dalam peningkatan Kompetensi PNS sebagai aparatur negara di antaranya melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagaimana amanah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, di mana pada Bab II pasal 2 menyatakan bahwa Diklat bertujuan meningkatkan

7pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; memantapkan dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik. Di samping itu dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah di mana diperlukan aparatur yang kompeten dan profesional maka

lahirlah Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik indonesia nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah. Pada pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur dilaksanakan melalui Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi. Sistem tersebut meliputi: Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Pemerintahan Dalam Negeri; Standar Kompetensi Kerja Khusus Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri; Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi; dan Uji Kompetensi dan Sertifikasi Berbasis Kompetensi. Dalam rangka sinergitas implementasi Kebijakan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi dengan perencanaan pembangunan tahunan antar pusat dan daerah serta antar daerah, maka lahir pula Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Rencana Kerja Pembangunan Daerah Tahun 2014. Dengan adanya sinergitas kebijakan maka manajemen Pegawai Negeri Sipil

sebagai 212 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 7aparatur negara dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan profesionalisme penyelenggaraan tugas dapat terpenuhi.71. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan bagian penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi baik organisasi berskala kecil maupun besar, hal tersebut berkaitan dengan ketersediaan tenaga-tenaga yang memiliki kemampuan mendukung kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Pemerintah Daerah yang juga merupakan organisasi pelayanan publik yang juga mengedepankan faktor sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasinya. Hal ini mungkin dapat dilihat dari visi dan misi di setiap Pemerintah daerah. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unit pelaksana teknis yang membantu Gubernur/Bupati/Walikota untuk melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. BKD dalam hubungannya dengan pengembangan sumber daya aparatur adalah melaksanakan administrasi perencanaan dan pengembangan karir PNS yang

tepat berdasarkan kompetensi sesuai ketentuan, dengan tujuan dan sasaran berikut: * Mewujudkan pengadaan CPNS sesuai kebutuhan organisasi; * Meningkatkan sistem rekrutmen pengembangan karir PNS; * Mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi dalam menduduki jabatan; * Menciptakan SDM Aparatur yang berkualitas, dsb. Program Pengembangan SDM Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan terkait Pemerintah Provinsi, Kabupaten/ Kota sebagaimana grand desain reformasi Diklat Aparatur ke depan baik di lingkungan Kementerian Dalam Negeri maupun Pemerintah Daerah ekspektasinya adalah terciptanya SDM aparatur yang memiliki kompetensi teknis fungsional.

72. Sistem Diklat Berbasis Kompetensi Dalam rangka meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan pemerintah daerah, Menteri Dalam Negeri selaku koordinator pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah di tingkat nasional telah menetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 2 Tahun 2013 tentang pedoman pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi

di lingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintah daerah. Peraturan tersebut merupakan grand desain reformasi diklat aparatur di lingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintah daerah yang dilaksanakan sebagai salah satu instrument pembinaan penyelenggaraan pemerintah daerah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah nomor 79 Tahun 2008 tentang Pedoman dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Sistem Diklat berbasis kompetensi bertujuan meningkatkan kompetensi peserta diklat sesuai jenis dan jenjang diklat yang diikuti sehingga mereka mampu dan terampil mengaktualisasikan kompetensi jabatan dalam pekerjaannya. Karakteristik kompetensi dapat digolongkan dalam 5 tipe: * Motivasi, * Sifat/watak (peka terhadap situasi), * Konsep diri; nilai-nilai/citra diri yg dimiliki, * Pengetahuan. Prinsip Pembelajaran Berbasis Kompetensi adalah: * Berpusat pada individu * Fokus pada penguasaan kompetensi * Tujuan pembelajaran spesifik * Penekanan pada unjuk kerja

7Pembelajaran bersifat individual * Interaksi “aktif “ * Pengajar berfungsi sbg fasilitator * Berorientasi pd kebutuhan

individu Sistem diklat berbasis kompetensi sebagaimana amanah Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 2 Tahun 2013 terdiri dari empat sub sistem yang saling berkaitan, yaitu: 1. Kerangka kualifikasi Nasional Indonesia Pemerintahan Dalam Negeri (KKNIPDN); 2. Standar kompetensi kerja khusus aparatur pemerintahan dalam negeri (SK3APDN); 3. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi; 4. Uji Kompetensi dan Sertifikasi berbasis Kompetensi. Kerangka kualifikasi nasional Indonesia pemerintahan dalam negeri, yang selanjutnya disingkat KKNIPDN, merupakan kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pendidikan dan pelatihan, dan pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja di lingkungan pemerintahan daerah yang disusun berdasarkan Peraturan Presiden nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia. Standar kompetensi kerja khusus aparatur pemerintahan dalam negeri yang selanjutnya disingkat SK3APDN adalah rumusan kemampuan kerja aparatur yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan/ keahlian serta sikap perilaku yang diuperlukan

untuk melaksanakan tugas dan syarat jabatan secara profesional di bidang urusan pemerintahan dalam negeri yang ditetapkan oleh Menteri. Kesenjangan kompetensi aparatur dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi kerja. Diklat ini pada

7penguasaan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan standar yang ditetapkan dan persyaratan kerja di lingkungan Kementerian dalam negeri dan pemerintahan daerah. Untuk memastikan penguasan kompetensi, dilaksanakan uji kompetensi kerja sebagai dasar pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi dan/ verifikasi sesuai dengan SK3APDN, SKKNI dan/ standar internasional. Implementasi Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 2 Tahun 2013 tersebut akan menjadi instrument dalam rangka memetakan kapasitas sumber daya manusia peyelenggara pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2013 tentang kerangka nasional pengemabangan kapasitas, sehingga dapat disusun rencana tindak

peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang benarbenar sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan bidang, sub bidang dan sub sub bidang urusan pemerintahan. 3. Reformasi Diklat Aparatur dan Tujuannya Implementasi reformasi diklat aparatur di lingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintahan daerah akan memberikan dampak yang positif bagi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di daerah, di mana implementasinya memiliki tujuan: 1. Terbangunnya kesiapan pemerintahan daerah provinsi untuk membentuk Lembaga Sertifikasi Profesi Pemerintah Daerah (LSPPemda) cabang Provinsi sebagai unit non struktural yang akan melaksanakan uji dan sertifikasi kompetensi di lingkungan masingmasing melalui penyusunan dokumen mutu seertifikasi untuk operasionalisasi LSP Pemda cabang Provinsi yang kredibel dan professional. Dan ini ditunjang oleh system sertifikasi yang tertelusur

7terdokumentasi secara benar dan akurat. 2. Mempersiapkan SDM pengelola LSP Pemda cabang Provinsi yang siap melaksanakan dan mengelola sertifikasi kompetensi penyelenggara

pemerintahan daerah sesuai dengan berbagai kebijakan yang telah ditetapkan. Adapun kualifikasi sumber daya manusia pengelola LSP Pemda cabang Provinsi; a. asesor kompetensi; b. auditor sertifikasi; c. tenaga pengembangan dokumen mutu sertifikasi. 3. Memfasilitasi terlaksananya proses uji kompetensi dan sertifikasi penyelenggara pemerintahan daerah, khususnya pengawas pemerintahan dan pengelola barang milik daerah, melalui proses pendampingan dari tim kementerian dalam negeri. Membangun SDM Aparatur pada hakekatnya adalah membangun keunggulan kompetensi diri dari SDM aparatur itu sendiri sesuai bidang tugas dan kegiatan yang dilakukan. Tiga variabel keunggulan dasar yaitu: * Keunggulan pengetahuan * Keunggulan ketrampilan * Keunggulan sikap mental Keunggulan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan program SDM aparatur yang memadai. Pengembangan program SDM aparatur yang memadai akan menghasilkan keluaran yang berkualitas dengan melihat indikator yang dihasilkan yakni: * Tingkat peningkatan kompetensi diri yang diperoleh melalui diklat yang dilaksanakan sesuai standar pencapaian. * Tingkat pendayagunaan serta kontribusi yang mampu diberikan dari para lulusan diklat.

Ketika PNS sebagai aparatur negara siap mereformasi dirinya atau 217 ○ ○ ○

dimaksud dengan pelatihan dan pengembangan pegawai? dan apa perbedaan diantara keduanya? 2. Apa tujuan dan mafaat dilakukan pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi yang ingin selalu berubah? 3. Sebutkan dan jelaskan mengenai tahap-tahap dalam pelatihan? 4. Sebutkan dan jelaskan tahap-tahap pengembangan karir pegawai? dan apa yang menjadi faktor-aktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir? 5. Jelaskan basis regulasi pengembangan karir pegawai di organisasi pemerintahan? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dapat: 1. Memahami pengertian evaluasi kinerja SDM di pemerintahan. 2. Memahami tujuan dan manfaat evaluasi kinerja SDM. 3. Memahami prinsip-prinsip penilaian kinerja SDM. 4. Menjelaskan unsur-unsur dalam penilaian kenerja sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. 5. Menganalisis hubungan antara evaluasi kinerja dengan renumerasi pegawai di pemerintahan. Deskripsi Singkat Dalam manajemen SDM di pemerintahan, pengaturan tentang evaluasi kinerja pegawai sudah sering menjadi perbincangan khalayak karena menyangkut kepentingan pribadi dari pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada masa Orde Baru disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dinilai oleh banyak kalangan masih banyak unsur subyektifnya sehingga melalui Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2001 diganti dengan format baru penilaian kinerja yang lebih obyektif dan terukur. Pada bagian bab ini akan dibahas mengenai konsep, regulasi dan aplikasi penilaian atau evaluasi kinerja birokrasi pemerintah yang dihubungkan dengan kompensasi. Ada beberapa permerintah daerah yang telah melakukan inisiasi untuk membuat formula evaluasi kinerja yang dikaitkan dengan kompensasi atau dengan istilah sistem remunerasi berbasis kinerja. A. PENGERTIAN EVALUASI KINERJA 4**1. Pengertian Evaluasi Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal),** BAB 8 Evaluasi Kinerja SDM di Pemerintahan 219 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 4**pemberian angka (rating) dan penilaian (assesment). Evaluasi kinerja** SDM **sangat penting untuk menilai akuntabilitas** seorang pegawai **dalam** melaksanakan pekerjaannya dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada 4**publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana** pekerjaan dilakukan, **akan tetapi meliputi apakah** pekerjaan **tersebut**

dilaksanakan **secara ekonomis, efektif, dan efisien.** Dalam perspektif kebijakan publik 4**William N. Dunn** berpendapat bahwa **istilah evaluasi mempunyai arti yaitu:** "Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), kata- kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan" **(Dunn, 2003:608). Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu** kebijakan **bermanfaat bagi pelayanan publik. Adapun menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 1989:201). Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang**

sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan. Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance Evaluasi

220 ○ ○ ○

(evaluating) adalah “Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu: 1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi. 2. Bahwa penilaiaan itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen 3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai” **Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai**

4**nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.**

2. 4**Fungsi Evaluasi Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:**

a. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah

dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu. b. Memberi sumbangan pada klarifiaksi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. c. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.4Menurut pendapat di atas, fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai- nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi. 3. 4Pengertian

Kinerja Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance).

4**Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (ability), kemampuan yang dapat dikembangkan (capacity), bantuan untuk terwujudnya performance (help), insentif materi maupun nonmateri (incentive), lingkungan (environment), dan evaluasi (evaluation). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi. Definisi kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya manajemen sumber daya perusahaan adalah:** "Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" **(Mangkunegara, 2000:67).**

Berdasarkan definisi di atas maka disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kaulitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM (2005:20) manajemen kinerja merupakan proses perencanaa, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan

4kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah: a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal; b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar c. Adanya kesatuan pendapat dan menguarangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang

siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab; d. Mnegurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan; e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasikan sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefesiensi. Adapun tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah: a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan; b. Membarikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru; c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai; d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawa kerja mereka.

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses

4perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pehaman antara pimpinan

dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab. 4. **Pengertian Evaluasi Kinerja Evaluasi kinerja disebut juga** "Performance evaluation" **atau** "Performance appraisal". **Appraisal berasal dari kata Latin** "appratiare" **yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai oarang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah** "penilaian prestasi kerja (Performance appraisal), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya." **(Dalam Mangkunegara, 2005:10). Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga**

pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik. Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah "suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) 225 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu." 4**(Simanjuntak, 2005:103). Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Evaluasi kinerja kemudian di definisikan oleh Society for Human**

Resource Management yaitu “The process of evaluting how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees. (Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada aparatur).” **(Dalam Wirawan 2009:12) Berdasarkan definisi di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparatur bila dibandingan dengan serangakain standarisasi yang dilakukan untuk bekerja sesuai komunikasi informasi yang telah diberikan oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja** 226 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 4**setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.**

B. 4**FUNGSI EVALUASI KINERJA Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai** berikut: 1. **Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus**

melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja. 2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pembarian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai. 3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang. 4. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip manajemen by objectives, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur

ternilai pada awal tahun. 5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara masksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseliang dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur. 6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinera menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya. Berdasarkan fungsi di atas, evaluasi kinerja merupakan alat yang di gunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah

kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemipin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur. C. 4**SASARAN EVALUASI KINERJA Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya Kualitas Kinerja Aparatur (edisi kelima) sebagai berikut:**

228 ○ ○ ○

yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasaranan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. 4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (reward system recommendation). Berdasarkan sasaran di atas, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaikai mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Kinerja sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam corporate planningnya. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan

organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan 229 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 4meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik. D. TUJUAN DAN MANFAAT 4EVALUASI KINERJA Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut (Ivancevich, 1992) antara lain: 1. Pengembangan Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai. 2. Pemberian Reward Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

3. Motivasi Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. 4. Perencanaan SDM Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM. 5. Kompensasi Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan

4apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil. 6. Komunikasi Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai. (dalam Darma 2009:14) Berdasarkan pendapat di atas, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kuarang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komuniasi kerja. Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya evaluasi kinerja pegawai antara lain: a. Perbaikan Prestasi Kerja b. Feed back dari performance appraisal memungkinkan karyawan, manajer dan HRD memperbaiki kegiatan mereka dalam rangka perbaikan prestasi. c. Penyesuaian Kompensasi d. Evaluasi kinerja membantu

decision maker dalam menentukan kenaikan upah, bonus, intensif dan bentuk kompensasi lainnya. e. Keputusan Penempatan, Promosi, transfer (mutasi) dan demosi didasarkan pada prestasi masa lalu. f. Kebutuhan untuk Pelatihan & Pengembangan, Evaluasi prestasi mengarahkan pada perlunya pelatihan atau potensi yang perlu dikembangkan. g. Perencanaan & Pengembangan Karier, Feed back kinerja mengarahkan keputusan untuk meneliti jalur karir tertentu. h. Mengetahui penyimpangan dalam proses staffing, mencerminkan 231 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. kekuatan/ kelemahan prosedur staffing. i. Identifikasi ketidakakuratan informasi dari analisis jabatan, rencana SDM atau unsur lain dari sistem informasi HRD. j. Membantu mendiagnosa kesalahan dalam desain pekerjaan (job design). k. Menciptakan kesempatan kerja yang adil. l. Membantu menghadapi tantangan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. E. EVALUASI KINERJA PEGAWAI DI MASA ORDE BARU

6**Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau** ketidakberhasilan **seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan- kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam** melaksanakan **tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Pegawai Negeri Sipil Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah: · kesetiaan; · prestasi kerja; · tanggungjawab;

232 ○ ○ ○

bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya; · Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya; · Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik; · Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna; Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah. Tanggung jawab Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaikbaiknya **dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: · Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya; · Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan; · Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan; · Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;**

· 6**Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan**

yang dilakukannya; Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya. Ketaatan Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: · Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku · Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya; · Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya; · Bersikap sopan santun Kejujuran Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: · Melaksanakan tugas dengan ikhlas; · Tidak menyalahgunakan wewenangnya; · Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya

menurut keadaan yang sebenarnya.

6**Kerjasama Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: · Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya; · Menghargai pendapat orang lain; · Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar; · Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain; · Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan; · Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat. Prakarsa Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:**

· Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan

6**Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya; · Berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Kepemimpinan Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: · Menguasai bidang tugasnya; · Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat; · Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain; · Mampu menentukan prioritas dengan tepat · Bertindak tegas dan tidak memihak; · Memberikan teladan baik; · Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama; · Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan; ·**

Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas; · Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan: · Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan. Tata Cara Penilaian Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri

237 ○ ○ ○

membubuhkan tanda tangannya pada tempat yang tersedia. Pegawai Negeri Sipil wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani olehnya kepada Pejabat Penilai selambat-lambatnya dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani oleh Pejabat Penilai dan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dikirimkan oleh Pejabat Penilai kepada Atasan Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung dari Pejabat Penilai, selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai diterimanya kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Keberatan Terhadap Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan baik sebagian atau seluruhnya, maka ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis kepada Atasan Pejabat Penilai. Keberatan tersebut dikemukakan dalam tempat yang tersedia dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disertai alasan-alasannya. Keberatan tersebut di atas disampaikan melalui saluran hirarki dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari

sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari tidak dapat dipertimbangkan lagi. Pejabat Penilai memberikan tanggapan tertulis atas keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai pada tempat yang tersedia dan mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kepada Atasan Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai saat ia menerima kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

6**Keputusan Atasan Pejabat Penilai Atasan Pejabat Penilai memeriksa dengan saksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Perubahan yang dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai Pejabat Penilai Yang merangkap Sebagai Atasan Pejabat Penilai Pejabat**

Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah adalah Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai tertinggi dalam lingkungan masing-masing. Daftar Penilaian Pekerjaan yang dibuat oleh Pejabat Penilai yang merangkap menjadi Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Yang Menjabat Sebagai Pejabat Negara Atau Ditugaskan Di Luar Instansi Induknya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dibuat oleh Pejabat Penilai dari instansi asal tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bertugas sebelum diangkat sebagai Pejabat Negara. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan/ diperbantukan pada instansi pemerintah lain dibuat oleh Pejabat Penilai pada instansi tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipekerjakan/diperbantukan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di instansi **/badan lain** di luar **instansi induknya dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari instansi/badan lain tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ditugaskan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai**

6menjalankan tugas belajar oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari pimpinan lembaga pendidikan tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menjalankan tugas belajar. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari Kepala Perwakilan Republik Indonesia setempat. Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan dokumen kepegawaian yang bersifat rahasia. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disimpan untuk selama 5 (lima) tahun mulai tahun pembuatannya. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah lebih dari 5 (lima) tahun tidak digunakan lagi dan dapat dimusnahkan menurut tata cara yang diatur dalam perundang-undangan yang berlaku. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah dibuat dalam 1 (satu) rangkap. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas

dibuat dalam 2 (dua) rangkap, yaitu 1 (satu) rangkap dikirimkan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan I (satu) rangkap disimpan oleh instansi yang bersangkutan. F. EVALUASI KINERJA PEGAWAI DI MASA SEKARANG

18**Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Peraturan ini sekaligus merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Penilaian**

18**kinerja adalah kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusi apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Penilaian kinerja memungkinkan terjadinya komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan produktivitas serta untuk mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja semakin meningkat. Penilaian prestasi kerja PNS Dalam PP No. 46/2011 itu dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan**

transparan. Adapun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seseorang PNS dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan PNS. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai (atasan langsung PNS. Dalam PP itu juga disebutkan, bhwa PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Sebelum keluarnya peraturan yang baru ini, bagi PNS, penilaian kinerja diatur dalam PP 10 tahun 1979 melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3, Komponen penilaian dalam DP3 antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Namun seiring dengan adanya reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat

pengukur kinerja. DP3 lebih telah ditekankan kepada aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara

242 ○ ○ ○

kepemimpinan.11**Dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tanggal 30 November 2011, dan akan mulai efektif pelaksanaannya pada 2014 mendatang, ada implikasi baru bagi setiap PNS, yaitu adanya kewajiban untuk membuat rencana kerja individual berupa kegiatan tugas jabatan dan target yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, yang disebut dengan Sasara Kerja Pegawai (SKP). Sebagaimana tercantum dalam peraturan tersebut, penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip: - Objektif : Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau**

11**penilaian subyektif pribadi dari Pejabat Penilai - Terukur : penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan/atau kualitatif. - Akuntabel: seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang**

berwenang. - Partisipatif : seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai - Transparan : seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia. Prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60 % (enam puluh persen) dan Perilaku Kerja sebesar 40 % (empat puluh persen), penilaian masingmasing **sebesar tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan pembinaan PNS yang dititikberatkan pada prestasi kerja. Berikut uraian tentang Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. 1. Sasaran Kerja Pegawai Selama ini, dalam mengukur kinerja pegawai digunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjan (DP3), namun DP3-PNS ini dinilai tidak sesuai lagi untuk mengukur dan menilai pegawai dimana hanya menilai kepribadian dan perilaku pegawai yang lebih terfokus pada karakter individu tidak terfokus pada kinerja pegawai, peningkatan hasil, produktifitas dan pengembangan manfaat. Maka dalam peraturan baru ini penilaian prestasi kerja PNS, dinilai berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai, disamping Perilaku Kerja Pegawai. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

merupakan kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai oleh seorang pegawai PNS dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, yang disusun dan disepakati bersama antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil

11**dinilai. Nyata dan dapat diukur artinya artinya kegiatan yang realistis dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dihitung dalam satuan angka, umpamanya jumlah, persentase dan lamanya waktu. Dalam menetapkan SKP, pejabat penilai harus mempertimbangkan usul bawahan dan waktu penyelesaian beban kerja unit organisasi. Kegiatan tugas jabatan adalah kegiatan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan, sedangkan target adalah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Kegiatan tugas jabatan dan target tersebut harus merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja dimana PNS bertugas. Artinya Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yang dijabarkan menjadi Rencana Strategis (Renstra), dan kemudian menjadi Rencana Kerja Tahunan (RKT) Unit Organisasi, maka RKT itu kemudian harus dijabarkan menjadi rencana kerja**

tahunan pegawai secara individu yang disebut dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Selain melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan adalah tugas lain yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Lebih jauh, SKP yang telah disetujui dan ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, dipantau oleh pejabat penilai dalam pelaksanaanya, pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaiannya meliputi aspek

kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya: - Yang dimaksud dengan “kuantitas” **adalah ukuran jumlah**

atau banyaknya hasil kerja yang dicapai - Yang dimaksud dengan “kualitas” **adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai - Yang dimaksud dengan** “waktu” **dalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai - Yang dimaksud dengan** “biaya” **adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja. Sesuai dengan pasal 6 Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, Setiap PNS yang tidak menyusun sasaran kinerja pegawai (SKP) akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai kedisiplinan PNS. 2. Perilaku Kerja Pegawai Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja merupakan tanggapan atau reaksi seseorang Pegawai Negeri Sipil terhadap lingkungan kerjanya meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. - Yang dimaksud dengan** “orientasi pelayanan” **adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait,**

dan/atau instansi lain. - Yang dimaksud dengan “integritas” **adalah kemampuan untuk - bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. - Yang dimaksud dengan** “komitmen” **adalah kemauan dan** kemam246 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan puan untuk menyelelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. - Yang dimaksud dengan “disiplin” adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. - Yang dimaksud dengan “kerja sama” adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya. - Yang dimaksud dengan “kepemimpinan” adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Di awal pelaksanaan, sistem penilaian baru ini bisa jadi akan membuat PNS kelabakan. Tetapi, sistem itu jauh lebih obyektif, terutama karena sifat transparansi dalam penilaian. Seperti halnya setiap peraturan, selalu ada plus minusnya. Sebaik apapun sebuah peraturan dibuat, kalau kehendak pelaksana peraturan tidak kuat untuk melaksanakan peraturan dengan konsisten, maka peraturan baru tidak akan efektif membawa perbaikan yang berarti. Karena itu, kemauan yang baik disertai niat yang luhur yang membuat peraturan, termasuk penilaian prestasi kerja bisa memperbaiki kinerja PNS. Mudah-mudahan sistem ini dapat mendorong PNS menjadi aparatur negara yang dibanggakan. 247 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. PERTANYAAN PENDALAMAN: 1. Apa yang anda pahami tentang evaluasi kinerja SDM di pemerintahan? 2. Apa tujuan dan manfaat evaluasi kinerja SDM? 3. Jelaskan prinsip-prinsip penilaian kinerja SDM? 4. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, evaluasi kinerja PNS terdiri dari dua unsur, sebutkan dan jelaskan kedua unsur tersebut? 5. Jelaskan pendapat anda tentang hubungan antara evaluasi kinerja dengan renumerasi pegawai? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat: 1. Memahamai pengertian dan manfaat dari kompensasi. 2. Mengetahui perbedaan antara kompensasi dengan gaji. 3. Memahami fungsi dan tujuan kompensasi. 4. Menganalisis hubungan antara kompensasi dengan kinerja. 5. Menjelaskan beberapa ketentuan sistem kompensasi di

pemerintahan. Deskripsi Singkat 1**Kompensasi merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga setiap organisasi harus menerapkan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi dan pegawai. Istilah kompensasi sendiri diartikan sebagai segala bentuk finansial, jasa-jasa berwujud, dan** tunjangantunjanngan **yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan pegawai dengan organisasi.** Pengelolaan kompensasi dengan benar akan dapat memacu produktivitas dan kinerja pegawai serta menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi pada organisasi. Pada bab ini akan dibahas mengenai pengertian dan manfaat dari kompensasi, perbedaan antara kompensasi dengan gaji, fungsi dan tujuan kompensasi, hubungan antara kompensasi dengan kinerja, dan regulasi sistem kompensasi di pemerintahan. A. PENGERTIAN DAN MANFAAT KOMPENSASI 1**Sistem penggajian PNS seharusnya berdasar tiga pilar yaitu: Merit (Penilaian kinerja PNS oleh atasannya sehingga berpengaruh juga pada** BAB 9 Sistem Kompensasi Pegawai 249 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 1**prestasi serta penggajiannya), Ekuitas (Kesetaraan antara gaji yang diterima dengan biaya hidup sehari-hari ditempatnya bekerja), kompetitif (bekerja dengan penuh dedikasi dan semangat tinggi sebagai abdi Negara) yang memicu adanya profesionalisme dan kinerja PNS. Hal ini untuk mendorong PNS untuk tidak melakukan korupsi. Berdasarkan teori** untuk mendapatkan “Pay structure decision”

diperlukan beberapa hal diantaranya adalah pay structure, pay lebel, job structure, benchmarking, dan equity and fainess. Pemerintah tengah menyiapkan sistem **penggajian baru untuk PNS. Sistem baru itu berbasis pada beban kerja** “merit system”. **Untuk kedepan, gaji yang dterima oleh PNS bukan berdasarkan pangkat dan golongan, tetapi berdasarkan beban kerja yang diemban dan dikerjakan. Gaji seorang aparat pemerintah akan diberikan berdasarkan tanggung jawab dan resiko kerja. Selain itu honorarium akan digabungkan dengan pos anggaran gaji. Dalam tahap persiapan pembenahan renumerasi tersebut, pemerintah akan mempertimbangkan besaran gaji yang berlaku di pasar. Untuk kedepannya akan dilakukan perbandingan jumlah gaji swasta dan negeri dalam menetapkan besaran gaji sesuai dengan jabatannya agar tercipta budaya kompetitif pada PNS. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kelayakan dan keadilan, karena sampai saat ini gaji PNS dinilai masih belum mampu memenuhi kebutuhan standar hidup. Peningkatan yang terjadi selalu dibawah kenaikan inflasi. Penghasilan PNS harus disesuaikan dengan tingkat inflasi yang berjalan sesuai kurun waktu. Kompensasi merupakan**

sesuatu yang dietrima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa pegawai pada SKPD. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi kepegawaian yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas pekerjaan dan kesetiaan. Kompensasi menjadi

1**alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Menurut Shimamora (1995:57) bahwa; pegawai termotivasi untuk mendapatkan kompensasi yang berimbang terhadap kinerja mereka dan selanjutnya kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima juga akan mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja secara produktif dan efisien. Sebelum sistem kompensasi baru dilaksanakan perlu dilakukan analisis terhadap system kompensasi yang diterapkan saat ini. Dengan system kompensasi yang diterapkan oleh Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Tengah merupakan sesuatau yang sangat menarik untuk dilakukan analisis dalam lingkup kompensasi karena kinerjanya tergolong baik selama beberapa tahun terakhir.** B. **KOMPENSASI DAN**

GAJI Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi. Komponen-komponen kompenasasi dibagi menjadi bentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari upah yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi financial tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompenen langsung. Kompensasi terbagi atas dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari komponen tidak langsung dan komponen langsung. Komponen langsung terdri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompenasasi finansial langsung yang meliputi, liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Kompenasasi non financial seperti pujian, menghargai

1**diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi**

kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.(Rivai, 2004:357) Samsudin (2009:187) mengungkapkan bahwa, “ Kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan sesorang atau badan hukum. Dessler juga mengungkapkan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imabalan yang diberikan kepada karayawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu. Kompenasasi mempunyai dua aspek. Pertama, pembayaran keuangan langsung (financial) dalam bentuk upah, gaji insentif, komisi, dan bonus dan kedua pembayaran tidak langsung (non financial) dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Shimamora (1994:541) menyebutkan bahwa komponen-komponen kompensasi adalah kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, bonus, dan asuransi kesehatan serta fasilitas. Kompenasasi non financial berupa kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan atau lingkungan kerja. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya kedilan internal dan kesternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi

secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja.

Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lain. C. FUNGSI DAN TUJUAN KOMPENSASI Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya 252 ○ ○ ○

daya manusia, pemberian kompensasi bertujuan untuk: a) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B dari pada perusahaan A. b) Mempertahankan karyawan yang ada Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified.Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yangkompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yangqualified. c) Menjamin keadilan Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin 254 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 15**keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi. d) Menghargai perilaku yang diinginkan Besar kecilnya pemberan kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karywan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya. e) Mengendalikan biaya – biaya Dalam**

jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efekif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian komensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya. f) Memenuhi peraturan-peraturan legal Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Ratarata **(UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja**

(Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya. D. 1**HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DENGAN KINERJA Terdapat beberapa definisi tentang**

kinerja. Kinerja menurut Soperihanto (2007:7) adalah Kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar/target atau criteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Vroom (1981:48) menyebutkan pengertian kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut level of performance. Biasanya orang yang level performancenya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya ornag yang level of performancenya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau performancenya rendah. Menurut Prawiro (1999:2) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,tidak melanggar hukum dan sesuai moral etika. Jika karyawan merasa kinerja mereka dihargai dan organisasi mengimplementasikan sistem kompensasi secara adil, wajar dan memuaskan pegawai maka organisasi sudah mengoptimalkan motivasi.

Kompensasi yang memuaskan pegawai, **membuat** organisasi **memperoleh dan mepekerjakan secara produktif bagi kepentingan** organisasi **dengan mendorong/motivasi** pegawai **untuk bekerja** lebih produktif, sebagai akibat lebih lanjut maka peningkatan kinerja dan prestasi pegawai akan tercapai. 1**Program pemberian gaji harus ditetapkan atas asas adil dan layak**

1**serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai.** Evaluasi pegawai dan **kompensasi** diselenggarakan **dalam** suatu organisasi atau instansi pemerintah harus memiliki tujuan tertentu. Tujuan yang ditetapkan harus spesifik karena setiap organisasi mempunyai tujuan dan persepsi yang berbeda-beda dalam melihat kompensasi. Bagi seorang manajer publik dalam melihat konsep kompensasi akan berbeda dengan pegawai, seorang manajer melihat kompensasi sebagai instrumen yang bisa dipakai untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan bagi pegawai kompensasi sebagai wujud dari hasil kerja mereka yang dikompensasi berupa uang. Bagi seorang manajer bisa jadi menggunakan perkiraan penggajian dan sistem tunjangan untuk beberapa tujuan yang berkaitan dengan pengawasan. Adapun hal tersebut menurut Sulistiyani (2003:209) terinci sebagai berikut: 1. Diperlukan perkiraan yang tepat mengenai pengeluaran-pengeluaran yang diusulkan. Dalam hal ini harus tercatat dalam bukti-bukti pengeluaran secara jelas dan benar. Bukti-bukti tersebut hendaknya didokumentasikan secara runtut. 2. Para anggota legislatif hendaknya memiliki prediksi yang tepat mengenai pengeluaran-pengeluaran untuk perubahan penggajian. 3. Manajer berkecenderungan untuk membandingkan gaji dan tunjangan di sektor publik dengan sektor swasta. Hal ini memungkinkan untuk penentuan kompensasi yang adil dan juga keunggulan komparatif. Selain dari sudut pandang pimpinan atau manajer, masalah evaluasi pegawai juga akan

memberikan nilai tertentu bagi pegawai. Menurut Sulistiyani (2003:209), bagi pegawai ada beberapa alasan perlunya 257 ○ ○ ○

kinerja yang lebih baik daripada pegawai yang senior. Secara teoritis memang hubungan antara kinerja dan kompensasi menunjukkan hubungan yang signifikan, namun dalam prakteknya dalam model manajemen SDM tertentu mempunyai bentuk yang berbeda. Dalam teori manajemen dikenal adanya pendekatan tradisional, human relation dan human resources, dalam ketiga pendekatan tersebut berbeda dalam melihat kompensasi. Sulistiyani (2003:220) menjelaskan ketiga pendekatan tersebut sebagai berikut: 1. Reward System dalam Model Tradisional. Tugas utama dari seorang manajer dalam teori tradisional adalah meminimalkan variasi-variasi perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Karena model ini mempersoalkan kapabilitas dari para anggotanya untuk bertanggung jawab terhadap self direction dan self control di dalam melakukan pekerjaan. Reward system dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (path) yang pasti, yakni kerja standar, dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standar dan paket keuntungan. Tujuan utama reward system adalah untuk menarik dan menjaga kestabilan dan work force yang dapat diprediksikan. 2. Reward system dalam Model Human Relation. Sistem imbalan dalam organisasi yang beroperasi dibawah konsep-konsep human relation cenderung tidak berbeda jauh dengan dengan teori tradisional. Dalam konsep ini manajer hman relation akan memelihara pandangan mengenai struktur organisasi yang pada esensinya seperti mesin dan menetukan desain harus secara teratur diberi pelumas sebagai dorongan dengan aplikasi-aplikasi dalam perawatan, perhatian dan pengakuan. Ringkasnya dalam human relation seperti halnya pada model tradisional, sistem imbalan semata-mata hanya digunakan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas, kepatuhan pegawai. 3. Reward system dalam Model Human Resources. Tugas utama manajer dalam model human resources management adalah memberikan fasilitas kinerja anggota yakni dengan menyingkirkan hambatanhambatan terhadap aplikasi dari serangkaian sumberdaya mental dan fisik yang ada dalam organisasi. Sedangkan reward system yang sejalan dengan kondisi-kondisi lingkungan dan mengikat jenis desain pegawai dan kontrolnya dalam model human relation adalah cost-saving plan dan skill-reservoir plans. E. KETENTUAN SISTEM KOMPENSASI DI PEMERINTAHAN 1**Dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan nasional salah satu indikatornya adalah tersedianya Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, bermoral baik, netral dalam memberikan pelayanan dan didukung dengan integritas yang tinggi, sehingga**

tujuan dari pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, demokratis yang dilandasi kesetiaan dan ketaatan pada pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Untuk mewujudkan kelancaran tugas-tugasnya maka PNS perlu didukung dengan hak-hak yang memadai, hak-hak inilah yang pada dasarnya adalah merupakan kompensasi yang diberikan atas kinerja yang dihasilkan. 1. Gaji/imbalan jasa Ketentuan tentang penggajian secara umum sudah diatur dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ketentuan tentang penggajian dan tunjangan diatur dalam pasal 79-81. Dari ketentuan tersebut dapat diketahui 21**bahwa Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Gaji dibayarkan sesuai dengan beban kerja,** tanggungjawab, **dan resiko pekerjaan yang pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Selain gaji, PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan** tersebut **meliputi tunjangan kinerja**19**dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja,** sedangkan **Tunjangan kemahalan**

dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. 261 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 21**Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara, sedangkan tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.Ketentuan lebih lanjut mengenai gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas** lain akan **diatur dengan Peraturan Pemerintah.** Mengingat bahwa peraturan pemerintah belum ditetapkan maka masih bisa menggunakan aturan yang lalu dan selama tidak bertentangan dengan undang-undang yang baru tersebut. 1**Dalam pasal 1 ayat 1** Undangundang **kepegawaian Nomor 43 tahun 1999 disebutkan yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga Negara yang Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat berwenang, diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangang yang beralku. Untuk selanjutnya Pasal 7 menyatakan** “setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji/imbalan jasa yang layak sesuai dengan tanggung jawabnya”. **Gaji/imbalan jasa kepada Pegawai Negeri sebagaimana**

tersebut pada angka 1 diatas ditetapkan dengan peraturan perundangundangan **yang berlaku. Gaji yang diberikan kepada pegawai negeri sebagai balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja sesorang. Sistem penggajian yang berlaku saat ini terdiri dari 3 (tiga) system, yaitu; 1. Sistem skala tunggal Dimaksudkan bahwa pemberian gaji yang sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dari beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam pelaksanaan kerja. 2. Sistem skala ganda Dimaksudkan bahwa yang menentukan besarnya pemberian gaji yang bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada**

1**sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan. 3. System skala gabungan Penggajian dengan sistem skala gabungan dimaksudkan bahwa pemberian gaji yang diberikan didasarkan pada perpaduan antara pemberian gaji dengan sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem gabungan gaji pokok ditentukan sama bagi pegawai negeri yang berpangkat sama, disamping itu diberikan tunjangan kepada**

pegawai negeri yang memikul tanggung jawab yang berat, mencapai prestasi kerja yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemustaan perhatian dna penggerakan tenaga secara terus menerus. 2. Kenaikan Gaji Berkala Dan Tunjangan 1. Kenaikan gaji berkala Kepada PNS yang memenuhi syarat yang telah ditentukan diberikan kenaikan gaji berkala dnegan ketentuan: a. PNS yang bersangkutan telah mencapai masa kerja yang dipersyaratkan dalam kenaikan gaji berkala (2 tahun sekali) b. Nilai rata-rata DP3 serendah-rendahnya cukup. Apabila PNS yang bersangkutan belum memenuhi persyaratan yang ditentukan, nilai DP3 pada tahun berjalan rata-rata nilai yang diperolehnya sedang atau kurang maka kenaikan gaji berkalanya ditunda paling lama untuk satu tahun. Bagi PNS yang melakukan pelanggaran disiplin pegawai sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah nomor 30 tahun 1980 dapat dijatuhi hukuman berupa penurunan gaji berkala paling lama untuk satu tahun. Kenaikan gaji berkala mempunyai arti penting bagi pegawai karena dengan kenaikan gaji berkala menambah penghasilan bagi yang bersang263 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. kutan 1dan

diharapkan member kepuasan dan semangat kerja pegaawai. 2. Kenaikan gaji Istimewa Bagi PNS yang memilki nilai DP3 “amat baik” **dapat diberikan kenaikan gaji istimewa. Karena prestasi kerja dan keteladanan di lingkungan kerjanya, maka yang bersangkutan diberikan kenaikan gaji istimewa setelah diadakan pertimbangan-perimbangan yang seksama,maka dikeluarkan surat keputusan pemberian kenaikan gaji istimewa yang dikeluarkan 2 bulan sebelum berlakunya kenaikan gaji istimewa tersebut. Kenaikan gaji istimewa hanya berlaku dalam pangkat dan jabatan yang dipangkunya. Apabila yang bersangkutan telah naik pangkat maka kenaikan gaji berkalanya ditetapkan seperti biasa. 3. Tunjangan-tunjangan PNS Selain gaji pokok kepada PNS diberikan beberapa macam tunjanga, antara lain: a. Tunjangan keluarga, meliputi: · Tunjangan suami/istri sebesar 10% dari gaji pokok. Apabila suami dan istri sma-sama bekerja sebagai PNS maka tunjangan suami/ istri diberikan kepada yang memilki gaji pokok yang lebih besar. · Tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok dengan ketentuan: 1) Diberikan kepada 2 (dua) orang anak termasuk anak angkat. 2) Anak dibawah 25 tahun belum menikah, belum mempunyai penghasilan sendiri dan masih**

menjadi tanggungan yang menerima gaji. 3) Tunjangan pangan dalam bentuk uang yang besarnya ditentukan dengan peraturan perundang-undangan.

264 ○ ○ ○

kesegaran jasmani dan rohani”. **Untuk kelancaran pelaksanaan pemberian cuti bagi pegawai negeri, maka perlu diatur pemberian cuti tersebut. - Jenis cuti a. Cuti tahunan Bagi PNS yang telah melaksanakan tugasnya selama 1 (satu) tahun secara terus menerus dapat mengajukan permohonan cuti tahunan diajukan secara tertulis. Cuti tahunan dapat diberikan selama 12 (dua belas) hari kerja secara terus menerus. Cuti tahunan ini dapat diperpanjang menjadi 14 (empat belas) hari kerja apabila tempat cuti dari**

1**PNS tersebut sulit transportasinya, perpanjangan cuti tersebut dapat diberikan bila PNS yang mengajukan cuti mengajukan izin penambahan cuti kepada pimpinan. b. Cuti karena sakit PNS yang sakit dapat memperoleh cuti sakit seama 2 (dua) hari dengan memberikan informasi pada pimpinannya. PNS yang sakit lebih dari 3(tiga) hari disamping menginformasikan sakitnya pada pimpinan dengan melampirkan surat dari dokter. Bagi PNS wanita yang mengalami keguguran kandungannya dapat memeproleh sakit selama 1,5 bulan. Bagi PNS yang sakitnya lebih dari 15 hari yag bersangkutan harus melampirkan surat keterangan dokter yang ditunjuk.**

Unutk PNS yang sakitnya sampai menahun (lebih dari 1 tahun) maka diadakan pengujian kepada PNS yang ditunjuk. Kesimpulan dari hasil pengujian ini mnyatakan bahwa: · PNS yang bersangkutan diberhentikan dari jabatannya dengan memperoleh uang tunggu bila ada kemungkinan untuk sembuh. · PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai, jika tidak ada kemungkinan untuk sembuh. c. Cuti karena alasan penting Setiap PNS diberikan cuti karena alasan penting setelah mengajukan permohonan dan memperoleh izin tertulis dari pejabat yang berwenang. Apabila dalam kondisi yang mendesak sehingga tertulis dari pejabat yang berwenang belum turun, maka pejabat tertinggi dmana PNS bekerja dapat memberikan izin sementara, kemudian disampaikan kepada pejabat yang berwenang. Setelah menerima pemberitahuan pejabat yang berwenang segera memberikan keputusan cuti karena alasan penting pada PNS yang mengajukan cuti. Pemberian cuti karena alasan penting, karena: · Bapak/ibu,suami/istri, anak, adik, mertua, menantu sakit keras

1atau meninggal dunia. · Salah seorang anggota keluarganya

meninggal dunia dan berdasarkan ketentuan PNS yang bersangkutan harus mengurus hakhak waris. · PNS tersebut melakukan pernikahan yang pertama · Alasan-alasan penting lainnya yang ditetapkan menurut peraturan perundnag-undangan. d. Cuti besar PNS yang telah melaksanakan tugasnya selama 6 (enam) tahun terus menerus dapat mengajukan permohonan secra tertulis untuk mendapatkan izin cuti besar. Cuti besar ini dapat dilaksanakan selama 3(tiga) bulan apabila izin tertulis dari pejabat yang berwenang telah keluar. e. Cuti bersalin PNS wanita yang kandungannya sudah mencapai 5 bulan atau lebih dapat mengajukan cuti secara tertulis untuk mendapatkan cuti bersalin bagi persalinan pertama, kedua dan ketiga. Untuk persalinan keempat dan seterusnya dianggap cuti diluar tanggungan Negara. Cuti bersalin dapat dilaksanakan apabila izin tertulis dari pejabat yang berwenang telah keluar. Selama PNS wanita tersebut melaksankan cuti persalinan selama 3 (tiga) bulan (sebelum dan dua bulan sesudah persalinan) ia tetap memperoleh gaji. f. Cuti diluar tanggungan negara PNS yang telah bekerja selama 5 (lima) tahun secara terus menerus yang memilki alasan sangat pribadi atau sangat mendesak dapat

mengajukan dapat mengajukan cuti diluar tanggungan Negara. Cuti dapat diberikan oleh pejabat yang berwenang setelah memperoleh izin dari Badan kepegawaian Negara. 267 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 4. 1**Kenaikan pangkat PNS Kenaikan pangkat pada hakikatnya adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi dan pengabdian PNS terhadap Negara, sistem kenaikan pangkat** dalam PNS meliputi: **a. Kenaikan pangkat regular Diberikan kepada PNS yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, termasuk PNS yang melaksankan tugas belajar dan dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh diluar instansi induk. b. Kenaikan pangkat pilihan Diberikan kepada PNS yang menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, menduduki jabatan tertentu yang** pengengkatannya **ditetapkan oleh keputusan presiden, menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara, diangkat menajdi pejabat negara, memperoleh STTB atau ijazah, melaksanakan tugas belajar dan sebelemnya menduduki jabatan sgruktural atau fungsional tertentu, telah selesai dan telah lulus tugas belajar, dipekerjakan atau**

diperbantukan secara penuh diluar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu. c. Kenaikan pangkat anumerta PNS yang dinyatakan tewas diberikan kenaikan pangkat anumerta setingkat lebih tinggi. Dalam ketentuan ini, yang dimaksud tewas adalah: · Meninggal dunia dalam dank arena menjalankan tugas dan kewajibannya. · Meninggal dunia dalam keadaan laian yang ada hubungannya dengan dinasnya, shingga kematian itu disamakan dengan

1meninggal dunia dalam karena menjalankan tugas dan kewajibannya. · Meninggal dunia yang langsung diakibatkan oleh luka atau cacat jasmani atau cacat rohani dalam dank arena menjalan tugasa dan kewajibannya. · Meninggal dunia dalam menjalankan tugas karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu. d. Kenaikan pangkat pengabdian Diberikan kepada PNS yang meninggal dunia atau akan diberhentkan dengan hormat karena telah mencapai batas usia pensiun. Kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi diberikan apabila, PNS telah memilki masa kerja sekurang-kurangnya 30, 20 atau 10 tahun secara

terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) bulan dalam pangkat terakhir. 5. Penghargaan PNS Pasal 33 Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, menyatakan bahwa kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan atau telah berjasa kepada Negara/ pemerintah atau telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat diberikan penghargaan. Pemberian penghargaan tersebut sangat penting untuk mendorong dan meningkatkan prestasi kerja, untuk memupuk kesetiaan kepada negara dan pemerintah serta yang bersangkutan telah menunjukkan pelayanan prima kepada masyarakat yang dibuktikan dengan prestasi kerja yang luar biasa.Bentuk penghargaan yang diberikan oleh peemrintah, lembaga kemasyarakatan, instansi dan lain-lain kepada PNS yang telah berprestasi antara lain: 1. Bintang jasa · Satya kencana karya satya sepuluh tahun terbuat dari perunggu

1diberikan kepada PNS yang telah bekerja secara terus menerus tanpa cacat selama 10 tahun. · Satya kencana karya satya dua puluh tahun terbuat dari perak diberikan kepad PNS yang telah bekerja secara terus menerus tanpa cacat selama 20 tahun. · Satya

kencana karya satya tiga puluh tahun terbuat dari perak diberikan kepad PNS yang telah bekerja secara terus menerus tanpa cacat selama 30 tahun 2. Piagam penghargaan, medali/piala, kenaikan gaji istimewa, barang (cincin, lambang korpri terbuat dari emas), uang, dll 6. **Pelaksanaan Sistem Kompensasi** Di Pemerintah Daerah 1**Kompensasi adalah penilaian individu sebagai pegawai terhadap keseimbangan semua bentuk balas jasa (langsung dan tidak langsung) yang diterima atau didapatkan pegawai dan muncul dari pekerjaannya. Secara formal sistem kompensasi yang diterapkan pada BKD kabupaten Lombok Tengah** (http://theeya-tia.blogspot.com/2011/07/kompensasi. html) 1**telah sesuai dengan sistem kompensasi yang diterapkan secara nasional terhadap Pegawai negeri Sipil. 1. Kompensasi dan kehadiran kerja Gaji dapat menajdi faktor penting dalam penentuan seorang karyawan akan masuk kerja atau tidak. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, atasan, kondisi kerja) atau struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Sejauh pengamatan dan apa yang diarasakan penulis, tingkat kehadiran dapat**

dikatakan stabil. Dalam hal ini stabil dimaksud adalah, tidak terjadi kecenderungan angka ketidakhadiran yang tinggi, namun

1sebaliknya. Begitu pula dengan kondisi lingkungan kerja, berjalan dengan kondusif dan berimbang antara sub bidang serta bidang yang satu dengan bidang yang lainnya. 2. Kompensasi dan Perputaran pegawai Perputaran karayawan dalam hal ini dimaksud adalah bukan keluar atau masuknya karyawan dalam organisasi, karena dalam hal ini objek yang dianalisis adalah organisasi pemerintah, oleh karena itu perputaran karyawan yang dimaksud adalah rotasi atau promosi serta pergantian yang terajdi dalam jabatan atau kedudukan tertentu dalam organisasi. Pelaksanaan rotasi dan promosi biasanya dilakukan saat adanya jabatan yang kosong dalam suatu organisasi, tentu kebijakan pimpinan organisasi dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting. Terlebih Badan Kepegawaian daerah sebagai SKPD yang mengelola sumber daya manusia atau PNS di daerah. Promosi tetap didasarkan pada prestasi kerja dan kesesuaian latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, sedangkan rotasi

pegawai (fungsional umum) atau biasanya disebut staf didasarkan pada kebutuhan jumlah pegawai. Promosi selalu didasarkan atas Daftar urut kepangkatan (DUK) walaupun kebijakan pimpinan masih dirasa dominan, namun DUK tidak diabaikan. 3. Kompensasi dan Efektivitas organisasi Dengan sistem kompensasi PNS yang ada, gaji, tunjangan, serta hak dan kewajiban yang ada telah diatur sedemikian rupa, telah tersusun dengan rapi dan terarah. Telah ada kejelasan dan ketentuan. PNS telah dituntut melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target organisasi. Berdasarkan pengamatan penulis selama bekerja di BKD Kab. Lombok Tengah, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah

ditetapkan. Hal ini tidak terpengaruh oleh sistem gaji karena gaji pegawai negeri sudah diatur sesuai dengan golongan yang jika tidak mengalami kenaikan pangkat atau kenaikan gaji berkala tidak akan mengalami penambahan. Efektivitas organisasi lebih terkait kepada motivasi pegawai untuk memperlihatkan kemampuan yang dimiliki kepada pimpinan yang memilki wewenang untuk melakukan evaluasi atas kinerja karyawan dan akhirnya akan

terarah pada sistem promosi. Jadi, dalam hal ini, pencitraan diri menjadi hal yang sangat penting bagi pegawai. Karena dari hal tersebut akan dapat dilihat langsung kinerja pegawai yang berangkutan oleh pimpinan. Namun, akan kembali lagi pada kebijakan pimpinan, apakah akan mempertimbangkan pegawai yang berkinerja baik tersebut atau tidak, kembali terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh. Hal ini memeprlihatkan bahwa, kompensasi dalam hal ini promosi, menjadi motivasi yang besar untuk sebagian pegawai dalam menunjukkan kemampuan diri dalam pelaksanakan tugas dan kewajiban serta tanggung jawab yang diberikan, sehingga tumbuh pencitraan diri yang dapat menarik perhatian pimpinan untuk memberikan kompensasi berupa promosi kepada jabatan baru yang tentunya lebih memilki tingkatan yang tinggi dari pada jabatan sebelumnya, sehingga dapat dilihat adanya peningkatan karier atas pekerjaan yang dilaksanakan selama ini. 4. Kompensasi dan lingkungan kerja Kompensasi non financial yang perlu diperhatikan dilingkungan organisasi SKPD Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Lombok tengah adalah sebagai berikut: a. Pekerjaan

Pemerintahan 1**Pekerjaan yang terdapat dalam SKPD ini merupakan pekerjaan rutin yang menuntut untuk dikerjakan tepat pada waktunya karena akan terkait satu dengan yang lain. Misalnya pada proses penerimaan CPNS, pada awalanya merupakan tugas pokok dan fungsi bidang mutasi, namun selanjutnya setelah terdapat pengumuman hasil, pembuatan kartu pegawai serta pendataan calon pegawai negeri sipil baru adalah tugas dari sekretariat BKD, setelah itu akan dibutuhkan penyelenggaraan diklat prajabatan yang wajib dilakukan sebagai persyaratan menjadi Pegawai Negeri SIpil, hal ini merupakan tugas bidang pendidikan dan pelatihan, Sementara itu, bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai akan memproses Taspen sebagai persayaratan untuk pengurusan pensiun pegawai seteleh mencapai batas pensiun nantinya. Begitu sterusnya rutinitas penerimaan CPNS setiap tahun, selain itu masih banyak lagi tugas serta hal-hal terkait dengan kepegawaian yang dilaksanakan di BKD. Dalam pelaksanaan keseluruhan pekerjaan, sebagian pegawai akan merasa diberikan penghargaan atas tugas-tugas menarik yang diserahkan, sehingga pegawai dapat mengeksplorasi diri dan kemampuan, selain itu tantangan atas pekerjaan**

dan tanggung jawab yang diberikan merupakan salah satu bentuk kompensasi yang secara tidak langsung dapat menjadi faktor pendorong munculnya motivasi sehingga akan tumbuh kinerja yang baik. Dengan telah terealisasinya kinerja yang baik tersebut, pengakuan oleh pimpinan serta rasa bangga atas pencapaian yang diperoleh akan menjadi sebuah penghargaan secara tidak langsung. Dalam setiap organisasi, tentu tidak seluruh pegawai memilki keinginan dan kepentingan yang sama untuk maju, terlebih lagi di lingkungan pegawai negeri sipil, yang telah banyak diketahui oleh masyarakat awam, bahwa tidak semua pegawai negeri sispil memilki semangat dan etos kerja yang tinggi. Namun, pada badan kepegawaian

daerah, dituntut peran aktif pada seluruh unit serta masing-masing individu dalam organisasi. Karena seringkali terdapat pekerjaan-pekerjaan yang sangat penting dan harus dilakukan dalam waktu singkat. Oleh karena itu, dituntut seluruh elemen berperan aktif. Nilai tambah yang menjadi penghargaan dan dapat menumbuhkan motivasi dari organisasai ini adalah adanya tantangan tugas dan tanggung jawab menjadi sebuah

kompensasi atau bentuk penghargaan yang menjadikan seluruh pegawai yang ada dialamnya berperan aktif mewujudkan target dan tujuan organisasi. b. Lingkungan pekerjaan · Kebijakan-kebijakan yang sehat Sebagai salah satu bentuk kompensasi non financial yang sangat penting untuk diwujudkan dalam sebuah organisasi. Pada Badan Kepegawaian Daerah sendiri, kebijakan-kebiajakn yang muncul selalu terkait dengan aturan serta ketepatan dalam pelaksanaan tugas. · Supervisi yang kompeten Pelaksanaan supervisi terhdapa pelaksanaan pekerjaan serta prosesnya, menjadi salah satu hl penting yang dapat dijadikan acuan pelaksanakn pekerjaan kearah yag lebih baik. Hal ini merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan terhadap proses kerja yang telah dilakukan, karena bagaimanapun juga, pegawai membutuhkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dan hasilnya, dengan supervisi inilah dapat diketahui sejauh mana rentang nilai yang dapat diberikan atas kinerja yang diberikan untuk organisasi. · Kondisi kerja yang menyenangkan dan Lingkungan kerja yang aman, Badan Kepegwaian daerah Kabupaten Lombok Tengah, memilki tugas pokok dan fungsi yang amat vital dalam pengelolaaan

pegawai. Terkait dengan hal ini, situasi dan kondisi suasana dan lingkungan kerja menjadi sangat berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas

1tersebut. Adapun situasi kerja yang menumbuhkan budaya organisasi dalam SKPD ini berkembang dengan baik. Adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, serta kemampuan kerja sama yang tetap diarahakan untuk pemenuhan tujuan dan target organisas antar pegawai tetap dapat dilakukan. Kondisi fisik tempat kerja seperti cahaya, temperatur, ventilasi, waktu istirahat, keselamatan dan kesehatan kerja serta tata ruang dapat diatur dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Sampai sejauh ini, penulis juga merasakan situasi yang kondusif untuk tetap melaksanakan aktivitas rutin melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Kompensasi merupakan istilah luas yang terkait dengan imbalanimbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubunganhubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya sistem kompensasi yang ada dalam lembaga pemerintahan telah diatur dalam Undang-undang kepegawaian dan Peraturan pemerintah yang trekait dengan hal tersebut. Telah ada aturan yang dibentuk secara formal untuk

menjadi acaun pemberian gaji dan tunjangan serta penghargaan lainnya yang diperuntukkan bagi pegawai yang memilki kinerja yang baik. PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Jelaskan pengertian dan manfaat dari kompensasi? 2. Apa perbedaan antara kompensasi dengan gaji? 3. Jelaskan fungsi dan tujuan kompensasi? 4. Jelaskan hubungan antara kompensasi dengan kinerja? 5. Jelaskan beberapa ketentuan sistem kompensasi di pemerintahan? Tujuan Instruksional Khusus Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat: 1. Memahami konsep pemutusan hubungan kerja. 2. Mengetahui perbedaan pemutusan hubungan dalam kondisi normal dan kondisi tidak normal. 3. Mengetahui gambaran umum program pelatihan purnakarya. 4. Memahami ketentuan pengaturan mengenai pemutusan hubungan kerja di pemerintahan? 5. Menganalisis manfaat program pelatihan purnakarya dengan pemutusan hubungan kerja. Deskripsi Singkat Unsur dari manajemen SDM yang paling akhir adalah tentang pemutusan hubungan kerja dan pensiun. Pemutusan hubungan kerja apabila seorang pegawai ingin berhenti atau diberhentikan sebelum masa kerjanya berakhir, sedangkan pensiun adalah pemberhentian pegawai setelah masa kerjanya selesai. Pengelolaan pensiun bagi suatu organisasi harus berhati-hati karena berhubungan dengan orang yang telah mempunyai masa bakti dan sudah banyak berkontribusi bagi organisasi. Pemutusan hubungna kerja yang demikian harus dapat memberikan harapan baru bagi pegawai dan mereka harus merasa masih merupakan bagian dari organisasi. Dan yang paling penting bahwa memasuki masa pensiun setiap pegawai jangan sampai dihinggapi rasa stres karena merasa sudah tidak dipakai lagi. Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep pemutusan hubungan kerja, pemutusan hubungan kerja dalam kondisi normal dan tidak normal, perlunya pelatihan purnakarya bagi pegawai yang akan menghadapi masa pensiun, dan ketentuan peraturan dalam pemutusan hubungan kerja di pemerintahan. BAB 10 Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun 276 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan A. PENGERTIAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PENSIUN Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh instansi atau telah selesai masa kontrak. 9**Pemutusan Hubungan Kerja merupakan suatu hal yang pada beberapa tahun yang lalu merupakan suatu kegiatan yang sangat ditakuti oleh** pegawai **yang masih aktif bekerja. Hal ini**

dikarenakan kondisi kehidupan politik yang goyah, kemudian disusul dengan carut marutnya kondisi perekonomian yang berdampak pada banyak industri yang harus gulung tikar, dan tentu saja berdampak pada pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan sangat tidak terencana. Kondisi inilah yang menyebabkan orang yang bekerja pada waktu itu selalu dibayangi kekhawatiran dan kecemasan, kapan giliran dirinya diberhentikan dari pekerjaan yang menjadi penopang hidup keluarga. 10**Pengertian pensiun, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994) adalah tidak bekerja lagi karena selesai dinasnya. Turner dan Helms (1991) menjelaskan pensiun sebagai suatu akhir dari tugas suatu pekerjaan formal dan awal dari suatu peran baru dalam kehidupan, diantaranya berupa harapan perilaku selanjutnya dan bagaimana melakukan mendefinisi ulang (redefini) atas diri (self). Kedua penjelasan tentang pensiun di atas sudah cukup mewakili untuk mengerti apa itu sebenarnya pensiun, yang dapat disimpulkan sebagai suatu akhir dari tugas satu yang sifatnya formal untuk kemudian mengahadapi tugas berikutnya.** Menurut Hakim (2007: 96-1009) terdapat 10**dua macam jenis pensiun, yaitu pensiun dini dan pensiun reguler,**

semuanya membutuhkan suatu perencanaan dan persiapan. Banyak penelitian yang menhasilkan data bahwa setiap pensiun pasti akan membawa dampak pada individu yang menjalaninya, baik dampak psikologis, sosial, ekonomi dan lain-lain, 277 ○ ○ ○

banyak yang tidak fleksibel, sulit dilatih dan dikembangkan karena mereka sulit untuk dapat menerima perubahan 5. Gaji pekerja lanjut usia akan menmbah beban perusahaan, yang rasionya sudah tidak realistis lagi dengan peningkatan kinerjanya10Pertimbangan lainnya adalah adanya suatu realita bahwa partisipasi kekuatan kerja individu lanjut usia sekarang ini sangatlah rendah dan terjadi penurunan dari tahun ke tahun, tahun 1936 ada 68,4%, tahun 1940 ada 41,86% dan tahun 1994 tinggal 16,8%. Kondisi tersebut merupakan dasar bagi peme-rintah untuk menentukan usia pensiun dan juga perlu membatasi pekerja lanjut usia. Dalam menghadapi pensiun seorang pegawai mengalami masa-masa yang bersifat psikologis dan cepat atau lambat pasti akan datang sepadan dengan semakin tambahnya usia. Tahap-tahap untuk sampai kondisi 278 ○ ○ ○

sendiri. Kecuali itu, setiap stase yang dialami oleh individu tidak selalrsu berurutan, dapat melompat. Idealnya, sebelum individu memasuki masa pensiun telah memehami dan mengerti bagaimana menyikapi pensiun, apa itu kebijakan pensiun dan faktorfaktor yang mempengaruhi keputusan pensiun. Sebagai pelengkap wawasan, berikut dikemukakan pendapat Robert Atchley dan juga pendapat Williamson, Monley dan Evans (dalam Turner, 1982; Rybash dkk.,1991) yang mengemukakan beberapa stase dalam masa menjelang pensiun dan masa pensiun itu sendiri, yaitu: 1. Stase Pra-Pensiun Stase ini dibagi menjadi dua, yaitu remote stage (jangka panjang) dan near stage (jangka pendek). Stase ini seringkali disiapkan dengan program masa persiapan pensiun (pre-retirement) yang menuntut peran serta aktif dari individu yang hendak pensiun dan keluarganya, sehingga individu dan keluarganya akan benar-benar siap saat masa pensiunnya tiba. Prediktor utama terhadap sikap pada pensiun yang paling sering dipergunakan adalah kesehatan fisik dan penghasilan. 2. Stase Honeymoon Merupakan stase pertama saat inidivdu benar-benar memasuki masa pensiun, seringkali ditandai dengan rasa euforia yang muncul karena

merasakan adanya suatu kebebasan baru. Stase ini panjang pendeknya ditentukan oleh individunya sendiri serta bagaimana memanfaatkannya.

279 ○ ○ ○

pensiunan senior). 5. Stase Stabilitas Istilah stabilitas dalam hal ini diartikan dengan adanya keajegan kriteria atas keberhasilan individu dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Stase ini dicapai oleh individu yang sudah mampu menetapkan pilihan (-pilihan) apa yang akan dikerjakan atau dilakukan pada saat dirinya pensiun, diikuti dengan pelaksanaan atas pilihannya dan mampu menikmati kehidupan dan performansinya. 6. Stase Terminasi Stase ini terjadi pada pensiunan yang disebabkan oleh sakit dan ketidakberdayaan atau ketidakmampuannya karena kondisi usia lanjut.

10Terjadi suatu peralihan peran ke individu yang sakit dan tidak mampu melakukan apa-apa lagi, kondisi ini terjadi tergantung pada kondisi fisik dan otonomi diri individu.

B. **9PHK**

PADA KONDISI NORMAL Dalam kondisi normal, pemutusan hubungan kerja akan menghasilkan sesuatu keadaan yang sangat membahagiakan. Setelah menjalankan tugas dan melakukan peran sesuai dengan tuntutan perusahaan, dan pengabdian kepada organisasi maka tiba saatnya seseorang untuk memperoleh penghargaan yang tinggi atas jerih payah dan usahanya tersebut.

Akan tetapi hal ini tidak terpisah dari bagaimana pengalaman bekerja dan tingkat kepuasan kerja seseorang selama memainkan peran yang dipercayakan kepadanya. Bilamana seseorang mengalami kepuasan yang tinggi pada pekerjaannya, maka masa pensiun ini harus dinilai positif, artinya ia harus ikhlas melepaskan segala atribut dan kebanggaan yang disandangnya selama melaksanakan tugas, dan bersiap untuk memasuki masa kehidupan yang tanpa peran. Kondisi yang demikian memungkinkan pula munculnya perasaan sayang untuk melepaskan jabatan yang telah digelutinya hamper lebih separuh hidupnya. Bilamana seseorang mengalami peran dan perlakuan yang tidak nyaman, tidak memuaskan selama masa pengabdiannya, maka ia akan berharap segera untuk melepaskan dan meninggalkan pekerjaan yang digelutinya dengan susah payah selama ini. Orang ini akan memasuki masa pensiun dengan perasaan yang sedikit lega, terlepas dari himpitan yang dirasakannya selama ini. Apapun yang dirasakannya, orang harus mempersiapkan diri untuk menghadapi masa pensiun yang pasti datang ini, sejalan dengan bertambahnya umur dan kemunduran fisik yang dialami oleh setiap orang. Noesyirwan (Kumara, Utami,

dan Rosyid, 2003) mengemukakan 281 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 9bahwa secara teknis pensiun berarti berakhirnya suatu masa kerja, tetapi secara psikologis dan sosiologis pensiun mempunyai makna dan dampak yang tidak sama pada semua orang. Perubahan dari status aktif bekerja kepada status pensiun adalah perubahan yang biasanya cukup drastis. Lebih lanjut Kumara, dkk. (2003) mengatakan bahwa individu yang menghadapi pensiun dituntut untuk melakukan penyesuaian. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penyesuaian diri seseorang terhadap pensiun, yaitu: 1. Pensiun secara sukarela dan terencana, atau pensiun secara terpaksa dan tergesa-gesa. Orang yang pensiun secara sukarela dan terencana mempunyai pandanganyang positif tentang pensiun. Orang yang harus menjalani pensiun secaraterpaksa, akan merasa berat untuk menghayatinya. 2. Perbedaan individu yang didasari oleh faktor kepribadian, yaitu orang yang berpandangan luas dan fleksibel dapat menerima status baru sebagai pensiunan dan dapat beradaptasi dengan situasi yang baru. 3. Perencanaan dan persiapan individu sebelum pensiun datang. Dalam hal ini seseorang telah mempersiapkan

diri secara matang dengan berbagai kegiatan sebelum masa pensiun tiba. Secara mental dan material orang menjadi lebih siap. 4. Situasi lingkungan, pensiunan yang tinggal di lingkungan sesame pensiunan memiliki semangat atau keyakinan diri yang lebih tinggi daripada pensiunan yang tinggal di lingkungan heterogen. Bilamana dilihat dan dicermati, maka masa pensiun merupakan perkembangan yang harus dilalui dan terdiri atas beberapa tahapan. Flippo (1981) menguraikan proses tahapan masa pensiun yang dilalui oleh seseorang dapat digambarkan sebagai berikut: 1. **Tahap pertama, seseorang seharusnya sudah merencanakan jauh hari**

sebelum masa pensiun menjelang, tetapi hanya sedikit orang yang menyadari hal itu, demikian pula orang yang mengharapkan tetap bekerja sampai ajalnya tiba. Menjelang tibanya masa pensiun terdapat dua unsur penting yang harus dimiliki seorang karyawan, yaitu: kesiapan finansial dan mempersiapkan keahlian untuk mengatur waktu luang. 2. **Tahap ke dua terjadi ketika masa pensiunan ini benar-benar menjadi kenyataan. Orang lain mulai melihat seorang pensiunan di dalam kegiatan di**

kantor sehari-hari, keterlibatan dalam kegiatan yang penting mulai berkurang, dan mungkin seseorang diminta untuk mengikuti program latihan menjelang pensiun. Fase ini ditandai dengan terbitnya surat keputusan yang menetapkan status seseorang sebagai seorang pensiunan. Di Indonesia usia pensiun bagi pegawai pemerintah khususnya, ditetapkan berdasar Peraturan Pemerintah RI No. 32, tahun 1979 tergantung jabatannya, maka ditetapkan umur pensiun ialah: 56 tahun, 60 tahun, dan 65 tahun. 3. Tahap ke tiga, banyak orang menyebut periode ini sebagai masa bulan madu. Pada tahap ini orang menemukan kebebasan baru, pola hidup yang berbeda sama sekali dari kebiasaan yang puluhan tahun telah dijalaninya, orang dapat hidup dengan fantasi yang bila segi finansial mengijinkan, maka ia akan banyak melakukan perjalanan wisata, memancing, bermain golf, mengunjungi dan menengok cucu di kota lain, dan kegiatan lain yang membutuhkan waktu dan biaya. Pada tahap berikutnya, seorang pensiunan akan mengalami kebosanan, tersadar dari suasana yang serba menyenangkan, dan ketika irama kehidupannya melambat, menjadikan dirinya merasa bosan, terlalu banyak “travelling”, dan kunjungan ke anak cucunya,

dirasakan melelahkan. Pada saat inilah dibutuhkan sejumlah minat yang harus dikembangkan untuk mengisi kehidupannya, bilamana tidak maka

pengalaman di fase ini akan dirasakan semakin berat. Kondisi demikian akan dirasakan bertambah berat bilamana seseorang harus berpindah ke komunitas yang baru, pada saat seseorang harus menghabiskan masa pensiunnya. 4. **Tahap ke empat yang dimaksudkan yaitu untuk reorientasi. Diharapkan seseorang dapat menyusun gaya hidup dan irama kehidupannya yang dapat dilaksanakan untuk beberapa tahun ke depan. Lembaga yang dapat membantu untuk mencari dan mengembangkan kegiatan ialah organisasi sosial yang baranggotakan para lansia, paguyuban pensiunan, dan tentu saja lembaga-lembaga keagamaan. Lembaga ini dapat menawarkan bagaimana bentuk keterlibatan para pensiunan dilihat dari waktu, tingkat, dan kualaitas kegiatannya. Hal ini akan menyangkut eksplorasi kesempatan-kesempatan berkreasi yang baru, dan membuat keputusan yang realistik berdasarkan pada minat dan keahlian masing-masing orang. Pada tahap stabil diharapkan seorang pensiunan telah mencapai suatu**

pola keputusan yang menghasilkan kegiatan yang cukup dapat diprediksi, dan memuaskan kehidupannya. Saat ini seseorang telah memegang peran sebagai pensiunan. Seseorang telah menguasai dan mampu menangani dan menyesuaikan diri dengan penurunan kemampuan fisik, yang sejalan dengan meningkatnya atau bertambahnya umur. Orang yang demikian telah dengan sukses menghayati peran yang tanpa peran, dan menerjemahkannya ke dalam kedudukan yang terhormat, bertanggung jawab, dan bermakna di lingkungan masyarakat. Tetapi tentu saja seseorang dapat menghadap sang Khalik setiap saat di sepanjang fasefase di depan. Bilamana Tuhan masih mengaruniai umur panjang, maka seseorang dapat memasuki fase berakhir atau terminasi yang berarti pada suatu ketika ia harus rela meninggalkan semua yang fana di dunia ini, keluarga, anak, cucu, bahkan buyut, dan,

9sahabat-sahabat terdekatnya, serta semua harta yang menjadi miliknya. Tahapan masa pensiun telah selesai dan seseorang telah dengan sukses dan memuaskan menghayati semua fase pensiun sebagai bagian akhir dari perjalanan karir semasa hidupnya. C. **PHK**

PADA KONDISI TIDAK NORMAL Perkembangan suatu organisasi ditentukan oleh lingkungan dimana organisasi beroperasi dan memperoleh dukungan agar dirinya tetap dapat survive (Robbins, 1984). Tuntutan yang berasal dari dalam (inside stakeholder) maupun tuntutan dari luar (outside stakeholder) dapat memaksa organisasi melakukan perubahan-perubahan, termasuk di dalam penggunaan tenaga kerja. Dampak dari perubahan komposisi sumber daya manusia ini antara lain ialah pemutusan hubungan kerja. Pada dewasa ini tuntutan lebih banyak berasal dari kondisi ekonomi dan politik global, perubahan nilai tukar uang yang pada gilirannya mempersulit pemasaran suatu produk di luar negeri, dan berimbas pada kemampuan menjual barang yang sudah jadi, sehingga mengancam proses produksi. Kondisi yang demikian akan mempersulit suatu organisasi mempertahankan kelangsungan pekerjaan bagi karyawan yang bekerja di organisasi tersebut. Hal ini berdampak pada semakin seringnya terjadi kasus pemutusan hubungan kerja. Manulang (1988) mengemukakan bahwa istilah pemutusan hubungan kerja dapat memberikan beberapa pengertian, yaitu: 1. Termination: yaitu putusnya hubungan kerja

karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati.

Berakhirnya kontrak, bilamana tidak terdapat kesepakatan antara karyawan

dengan manajemen, maka karyawan harus meninggalkan pekerjaannya. 2.

Dismissal: yaitu putusnya hubungan kerja karena karyawan melaku285 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. kan Tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan. Misalnya: karyawan melakukan kesalahan-kesalahan, seperti mengkonsumsi alkohol atau obat-obat psikotropika, madat, melakukan tindak kejahatan, merusak perlengkapan kerja milik pabrik. 3. Redundancy, yaitu pemutusan hubungan kerja karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru, seperti: penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat-alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja. 4. Retrenchment, yaitu pemutusan hubungan kerja yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi, masalah pemasaran, sehingga perusahaan tidak mampu untuk memberikan upah kepada karyawannya. Flippo (1981) membedakan pemutusan hubungan kerja di luar konteks pensiun menjadi 3 kategori, yaitu: 1. Layoff, keputusan ini akan menjadi kenyataan ketika seorang karyawan yang benar-benar memiliki kualifikasi yang membanggakan harus dipurnatugaskan karena perusahaan tidak lagi membutuhkan sumbangan jasanya. 2. Outplacement, ialah kegiatan pemutusan hubungan kerja disebabkan Perusahaan ingin mengurangi banyak tenaga kerja, baik tenaga profesional, manajerial, maupun tenaga pelaksana biasa. Pada umumnya perusahaan melakukan kebijakan ini untuk mengurangi karyawan yang performansinya tidak memuaskan, orang-orang yang tingkat upahnya telah melampaui batas- batas yang dimungkinkan, dan orang- orang yang dianggap kurang memiliki kompetensi kerja, serta orang-orang yang kurang memiliki kemampuan yang dapat dikembangkan untuk posisi di masa mendatang. Dasar dari kegiatan ini 286 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan **9ialah kenyataan bahwa perusahaan**

mempunyai tenaga kerja yang skillnya masih dapat dijual kepada perusahaan

lain, dan sejauh mana kebutuhan pasar terhadap keahlian atau skill in masih

tersembunyi. 3. Discharge. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang menimbulkan perasaan paling tidak nyaman di antara beberapa metode pemutusan hubungan kerja yang ada. Kegiatan ini dilakukan berdasar pada kenyataan bahwa karyawan kurang mempunyai sikap dan perilaku kerja yang memuaskan. Karyawan yang mengalami jenis pemutusan hubungan kerja ini kemungkinan besar akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat atau perusahaan lain. Dari dua pengertian tersebut di atas, nampaknya masalah pemutusan hubungan kerja, penyebabnya dapat disebabkan oleh dua pihak. Baik penyebab yang berasal dari kualifikasi, sikap dan perilaku karyawan yang tidak memuaskan, atau penyebab yang berasal dari pihak manajemen yang seharusnya dengan keahliannya dan kewenangan yang diserahkan kepadanya diharapkan mampu mengembangkan perusahaan, walau dalam kenyataannya menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi organisasi, dan harus mengambil keputusan untuk efisiensi tenaga kerja.

D. PELATIHAN PURNAKARYA

22**Masa purnakarya/purnabhakti seseorang pegawai perusahaan atau instansi bukanlah identik dengan berakhirnya masa berkarya. Menjelang masa purnabhakti, setiap**

orang dapat terus berkarya dan produktif melalui bidang-bidang yang ditekuni dan dipilih secara tepat atau dari hobi serta minat setiap individu itu sendiri. Masa purna bhakti dapat diisi dengan berbagai macam kegiatan atau aktivitas sebagai suatu karya baik yang bersifat sosial, bisnis/kewirausahaan (entrepreneurship) maupun gabungan antara sosial dan kewirausahaan yang dapat dipilih dan

ditentukan secara lebih leluasa. Dalam era modern seperti sekarang ini, pekerjaan merupakan salah satu faktor terpenting yang bisa mendatangkan kepuasan. Hal ini karena status sosial, jabatan dan memperkuat harga diri. Oleh karenanya, sering terjadi orang yang pensiun bukannya bisa menikmati masa tua dengan hidup santai, sebaliknya, justru ada yang mengalami problem serius baik kejiwaan maupun fisik. Sehingga Tetap berkarya setelah memasuki masa purnabhakti adalah jawaban yang sangat tepat untuk mengatasi berbagai macam persoalan yang biasanya menyertai seseorang ketika memasuki masa ini seperti diantaranya kondisi mental yang rapuh (post power syndrome), masalah keuangan dan lainnya yang akibatnya

bisa mempengaruhi kondisi kesehatan. Kebijakan perusahaan atau instansi yang memiliki pandangan komprehensif terhadap kebutuhan staf dan karyawan berkenaan dengan persiapan masa purnabhakti, maka perusahaan atau instansi dapat membantu mereka dengan berbagai cara dan strategi. Suatu hal yang bernilai bagi pegawai perusahaan ketika suatu perusahaan / instansi menyelenggarakan suatu program pembekalan bagi para pegawai yang akan memasuki masa purnabhakti atau karyawan yang baru saja memasuki masa purnabhakti. Selain itu juga sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas hidup mereka baik secara material maupun spiritual. Salah satu strategi yang paling efektif adalah dengan memberi bekal kepada mereka tentang berbagai ilmu pengetahuan yang bermanfaat secara praktis dalam kehidupan setelah22tidak lagi bekerja. Dengan ilmu dan pengetahuan berkaitan dengan kepribadian, manajemen stres, manajemen qolbu, manajemen kesehatan, manajemen keuangan, manajemen minat dan bakat, dan kewirausahaan diharapkan agar pegawai tersebut dapat melewati dengan baik dan teratur menjelang masa purnakarya. Namun tidak hanya pegawai saja mengikuti pelatihan

○ **Manajemen** SDM di Pemerintahan 22**manajemen persiapan menjelang purnakarya, diharapkan agar keikutsertaan pasangan (istri atau suami) dalam proses berkarya atau karir ke dua setelah bekerja di kantor akan lebih memberikan nilai positif dalam kaitan terealisasinya suatu usaha sebagai tindak lanjut dari program pembekalan tersebut.** Beberapa provider **training membatu dan menyelenggarakan pelatihan berkarya di** masa **purnakarya khususnya manajemen persiapan menjelang** purna bhakti. **Program pembekalan yang diberikan dapat bersifat memberikan wawasan melalui pelatihan yang bersifat teknis dengan jalan pemberian materi (inclass) dari instruktur-instruktur training yang professional di bidang Psikologi, Kewirausahaan dan pakar kesehatan, selain itu akan dilaksanakan kunjungan ke tempat-tempat yang dapat memberikan inspirasi untuk berwirausaha.** Disamping diberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan pembekalan purnakarya, pegawai yang menghadapi pensiun diharapkan juga dapat memperoleh perlindungan untuk bersiap-siap menghadapi pensiun. Tidak boleh diabaikan bahwa pegawai yang sudah pensiun tidak mempunyai kemampuan apa-apa, tetapi harus dipikirkan bahwa setelah pensiun juga merupakan awal dari masa produktif berikutnya. Untuk itu perlu adanya perlindungan yang berupa jaminan keberlanjutan hidup hingga hari tua. E. KETENTUAN PENGATURAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PENSIUN Pemutusan hubungan kerja dan pensiun juga diatur dalam Undangundang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Ketentuan tentang pengaturan pemutusan hubungan kerja terdapat pada pasal 87 dan seterusnya. Ada beberapa ketentuan bahwa PNS diberhentikan dengan hormat karena: 289 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI,

M.Si. 8a. meninggal dunia; b. atas permintaan sendiri; c. mencapai batas usia pensiun; d. perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau e. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban. PNS dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan tidak berencana. PNS diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena melakukan pelanggaran disiplin PNS tingkat berat. Disamping diberhentikan dengan hormat, ada juga yang 8PNS diberhentikan tidak dengan hormat karena: a. melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; b. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum; c. menjadi anggota dan/atau pengurus partai

politik; atau d. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana. Disamping adanya pemberhentian dengan hormat atau dengan tidak 290 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan hormat, PNS juga dapat diberhentikan secara 21**sementara, apabila: a. diangkat menjadi pejabat negara; b. diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga** nonstruktural; **atau c. ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana. Pengaktifan kembali PNS yang diberhentikan sementara dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali PNS** akan **diatur dengan Peraturan Pemerintah. Batas usia pensiun** yaitu: 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi; 60 (enam puluh) tahun bagi Pejabat PimpinanTinggi; dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi Pejabat Fungsional. 21**PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua** PNS **sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. PNS diberikan jaminan pensiun apabila: a. meninggal dunia; b. atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja**

tertentu; c. mencapai batas usia pensiun; d. perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau e. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban. Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS mencakup jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sumber pembiayaan jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS berasal dari

pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan program jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah. Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa: a. jaminan kesehatan; b. jaminan kecelakaan kerja; c. jaminan kematian; dan d. bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan

sosial nasional. Bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Ketentun **lebih lanjut mengenai perlindungan diatur dalam Peraturan Pemerintah.** PERTANYAAN UNTUK EVALUASI 1. Jelaskan pengertian dari pemutusan hubungan kerja? 2. Dalam pemutusan hubungan kerja dikenal adanya dalam kondisi normal dan kondisi tidak normal, jelaskan perbedaan diantara kedua hal tersebut? 3. Sebelum memasuki pensiun biasanya seluruh pegawai menempuh program pelatihan purnakarya, apa maksudnya? 4. Jelaskan ketentuan pengaturan mengenai pemutusan hubungan kerja di pemerintahan?

Condrey, Stephen E, 2005, Handbook of Human Resource Management in Government, Second Edition, San Fransisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 9**Flippo, E.B., 1984. Personnel Management. 5th edition. Sydney: McGraw-Hill International Book Company. Jones, G. R. 1994. Organizational Theory: Text and Cases. New York: Addison-Wesley Publishing Company.** Hakim, Siti Nurina, 2007, “Perencanaan dan Persiapan Menghadapi Masa Pensiun”, dalam Warta, Vol. 10, No.1, hal.96-109. Handoko, T. Hani, 2001, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Kelimabelas, Yogyakarta: BPFE. Keban, Yeremias T, 2004, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu, Yogyakarta: Gava Media. Lembaga Administrasi Negara, 2007, Modul Sistem AKIP, Jakarta: Tidak Diterbitkan. Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, Perencanaan Dan Pengembangan SDM, Bandung: PT Refika Aditama. Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012, Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Keenam, Bandung: PT Refika Aditama. 9**Manulang, S. H. 1988. Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia.**

Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. Manullang, M & Marihot, 2004, Manajemen Personalia, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta Massie, Joseph L, 1979, Essentials Of management, 3rd edition, Prentice- Hall, Inc, New Jersey Miles, Raymond E., 1975, Theories Of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, Mc Graw-Hill Book Company, New York Simamora, Henry, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE

YKPN, Yogyakarta Pynes, Joan E, 2009, Human Resources Mangement for Public and Non Profit Organization, A Strategic Approach, Third Edition, San Fransisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

9**Robbins, 1984. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application. New York: Prentice-Hall Company International** Sathya, Moeng dan Ambar TS, 2011, “Analisis Jabatan: Aspek Penting Dalam Good Governance”, dalam Ambar Teguh Sulistiyani, Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumberdaya Manusia, Yogyakarta: Gava Media. Schuler, Randal S. & Vandra L. Huber, 1993, Personnel and Human Resource Management, Fift Edition, New York: West Publishing Company, Shafritz, Jay M, 2001, Personnel Management in Government, Politic and Process, Fift Edition, New York: Marcel Dekker Inc. Siagian, Sondang P, 2012, Manajemen Sumberdaya Manusia, Cetakan Keduapuluh, Jakarta: PT Bumi Aksara. Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah, 2003, Manajemen Sumberdaya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu. 294 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan Sulistiyani, Ambar Teguh, ed, 2011, Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi, Yogyakarta: Gava Media. Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta. Tangkilisan, Hesel Nogi S, 2003, Manajemen Sumberdaya Manusia Birokrasi Publik, Yogyakarta: Lukman Offset. Wasistiono, Sadu, ed, 2002, Manajemen Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah, Bandung: Fokusmedia. Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Biro-krasi 2010–2025 Permen PAN-RB 6**No 20 Tahun 2010** ten-tang **Road Map Reformasi** Biro-krasi **2010–2014.**

http.jurnal-sdm-blogspot.com/2009/11/rekrutmen-recruitmentkaryawan- definisi.html http://jutaajrullah.wordpress.com/2010/06/03/ perbedaanmanajemen- pelayanan-sektor-publik-dengan-manajemen-pelayanansektor- swasta/

9**http://dhefaly.wordpress.com/2008/01/27/makalah-msdm**

http://rajapresentasi.com/2008/08/tahapan-dan-evaluasi-pelatihan/ #sthash.SUFowLu6.dpuf Sumber: http://tangkilisanharly. blogspot.com/2013/12/ pengembangan-sdm-aparatur-dan-sistem.html http://theeya-tia.blogspot.com/2011/07/kompensasi.html 297 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 298 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 299 ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 300 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 301 ○

○ ○ Drs. MUCHAMAD ZAENURI, M.Si. 302 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan Analisis jabatan (job analysis) merupakan suatu proses yang sistematik untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (job content) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (job requirements) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Analisis beban kerja menunjukkan jenis-jenis jabatan dan karyawankaryawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas itu, akan tetapi fungsi penyusunan tenaga kerja belum jelas karena kuantitas (jumlah) pegawai yang diperlukan belum dihitung. 4**Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.**15**Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian, kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda perusahaan.** Motivasi **adalah** merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk Glosarium 296 ○ Manajemen SDM di Pemerintahan 2**mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya** Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan. Pengembangan karir mengarah pada perbaikan dan peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut 10**Pensiun bukanlah suatu tahap atau stase yang datang dengan tiba-tiba, melainkan suatu tahap yang telah melalui proses**

dengan berbagai fase.12**Pelatihan (training) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.** Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. 16**Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi mulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut**