

Wirman Syafri
dan Alwi

Manajemen

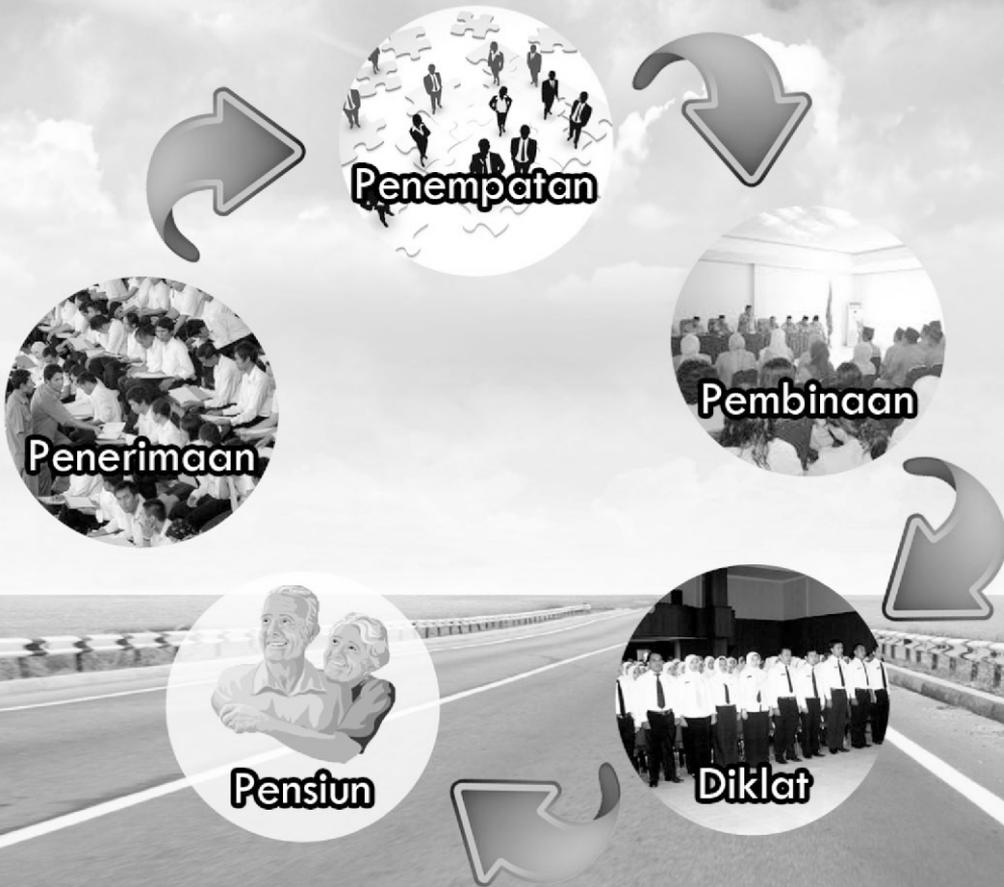
Sumber Daya Manusia
Dalam Organisasi Publik



**Wirman Syafri
dan Alwi**

Manajemen

Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik



Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog Dalam Terbitan

Prof. DR. H. Wirman Syafri, M.Si
Dr. Alwi, M.Si

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik
Prof. DR. H. Wirman Syafri, M.Si & Dr. Alwi, M.Si
Sumedang : Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press
Jatinangor, Juni 2014

iv + 114 halaman

ISBN 978-602-70587-1-2



Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik
Prof. DR. H. Wirman Syafri, M.Si & Dr. Alwi, M.Si

Setting/Cover, IPDN PRESS

Diterbitkan oleh
IPDN PRESS
Jl. Raya Bandung Sumedang Km. 20.5 Jatinangor
Sumedang Jawa Barat
Telp. (022) 7798252 Fax: (022) 7798256 Sumedang 45363
e-mail : ipdnpress@gmail.com

KATA PENGANTAR

Meskipun teknologi telah berkembang sangat pesat, namun sumber daya manusia dalam organisasi publik tetap menjadi instrumen utama dalam pencapaian tujuan organisasi publik.

Buku ini mencoba menggambarkan urgensi sumber daya manusia dalam organisasi publik, oleh karena itu pada bab awal terlebih dahulu di bahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Perkembangan Administrasi Publik. Pada bab II membahas berbagai tantangan, isu dan ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia. Bab selanjutnya yaitu bab III sampai bab IX berisi siklus manajemen sumber daya manusia pada organisasi publik. Sedang bagian akhir bab X berisi gagasan untuk menata atau memperbaiki manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian buku ini tak lupa kami menyampaikan banyak terima kasih dan semoga buku ini dapat memberi manfaat kepada para pembaca.

Jatinangor, Januari 2014

Penulis,

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK	1
Administrasi Publik dan Perkembangannya	1
Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Administrasi Publik Klasik	4
Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif New Publik Management	5
Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif New Public Service	7
BAB II DEFINISI DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	9
Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
Berbagai Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	10
Beberapa Isu Pokok Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	14
Evolusi Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
Berbagai Nilai Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	19
BAB III ANALISIS JABATAN	22
Urgensi Dan Pengertian Analisis Jabatan	22
Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan	27
Berbagai Variasi Metode Analisis Jabatan	30
Metode Analisis Jabatan Baru	31
BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	33
Urgensi dan Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	35

	Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	37
BAB V	REKRUTMEN PEGAWAI	45
	Berbagai Nilai yang Perlu Diperhatikan Dalam Rekrutmen	46
	Pengaruh Eksternal Rekrutmen	47
	Tehnik-Tehnik Rekrutmen	48
	Sumber-Sumber Rekrutmen	48
	Formulir Lamaran	51
BAB VI	PROSES SELEKSI PEGAWAI	53
	Tantangan Proses Seleksi	53
	Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi Pegawai	54
BAB VII	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	63
	Situasi-Situasi Organisasi Yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan	65
	Pemilihan Metode Pendidikan Dan Pelatihan	66
	Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	70
BAB VIII	PENILAIAN KINERJA PEGAWAI	72
	Urgensi dan Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai ..	72
	Isu-Isu Legal Yang Berhubungan Dengan Penilaian Kinerja Pegawai	75
	Mendesain Suatu Sistem Penilaian	77
	Mengembangkan Suatu Sistem Penilaian	82
BAB IX	KOMPENSASI	85
	Urgensi dan Pengertian Kompensasi	85
	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	85
	Evaluasi Pekerjaan	86
	Kompensasi Lengkap	90
BAB X	PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)	94
	Pendahuluan	94
	Masalah	94
	Tantangan	95
	Kondisi PNS Saat Ini	95
	Perbaikan Manajemen Sumber Daya Aparatur	99
	Kesimpulan	107

DAFTAR PUSTAKA	108
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4.1 Analisis Markov pada Suplai Sumber Daya Manusia	42
Tabel 8.1 Kegiatan Harian	75
Tabel 9.1 Compensable Factors	90
Tabel 10.1 Distribusi Jumlah PNS dirinci Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin Per 1 Desember 2013	95
Tabel 10.2 Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Jabatan dan Jenis Kelamin Per 31 Desember 2013	96
Tabel 10.3 Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Per Desember 2013	97

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Diagram 10.1 Distribusi PNS berdasarkan Kelompok Jabatan dan Jenis Kelamin	96
Diagram 10.2 Distribusi jumlah PNS menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin	97
Gambar 10.1 Siklus Manajemen Sumber Daya Aparatur	99
Gambar 10.2 Jenis pekerjaan dan syarat pekerjaan/kompetensi yang dibutuhkan dalam pembangunan sebuah rumah	101
Gambar 10.3 Contoh jenis pekerjaan dan uraian pekerjaan ...	101-102

1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik teknologi hanya pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut.

Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya mungkin dilakukan oleh administrasi publik. Pemberian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat diperankan oleh administrasi publik. Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas. Sumber daya manusia yang mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi dan sekaligus memenuhi kebutuhan pasar administrasi publik yaitu rakyat secara keseluruhan.

Dalam administrasi publik peran dan urgensi sumber daya manusia ini dapat dilihat dari perspektif yang berbeda. Perspektif administrasi publik klasik berbeda dengan perspektif lainnya. Hal ini akan dijelaskan pada sub bab berikut ini.

Administrasi Publik dan Perkembangannya

Administrasi publik merupakan suatu ilmu yang berfokus pada implementasi fungsi regulasi dan pelayanan publik. Dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut administrasi publik menggunakan berbagai teori, seperti manajemen, politik, dan hukum, sehingga menurut Rosenbloom & Kravchuk (2005), administrasi publik memiliki tiga perspektif, yaitu manajemen, politik, dan hukum. Perspektif manajemen meliputi dua perspektif yaitu, perspektif manajemen tradisional dan *new public management*. Perspektif manajemen tradisional memiliki nilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Sedangkan, nilai yang akan dicapai oleh perspektif *new public management* adalah biaya yang efektif (*cost-effectiveness*) dan

memberikan respon cepat terhadap keinginan-keinginan pelanggan (*responsiveness to customers*).

Perspektif politik memiliki nilai keterwakilan (*representation*), responsiv (*responsiveness*), dan akuntabilitas (*accountability*). Perspektif hukum ingin mencapai nilai integritas konstitusi (*constitutional integrity*), proses yang prosedural (*procedural due process*), hak-hak substantiv yang kuat (*robust substantive rights*), proteksi yang sama (*equal protection*), dan keadilan (*equity*).

Setiap perspektif memiliki nilai berbeda dengan yang lainnya dan nilai-nilai ini berpengaruh terhadap penentuan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Penentuan struktur dalam perspektif manajemen tradisional didasarkan pada tipe ideal birokrasi. Tipe ideal yang dimaksud adalah tipe ideal birokrasi. Max Weber sebagai tokoh utama dalam literatur tentang birokrasi. Birokrasi merupakan bentuk organisasi rasional yang dapat merealisasikan pencapaian tujuan masyarakat modern. Bentuk organisasi yang rasional yang dimaksud Weber (1947), meliputi:

1. Standarisasi dan formalisasi,
2. Pembagian kerja dan spesialisasi,
3. Hirarki otoritas,
4. Profesionalisasi,
5. Dokumentasi tertulis.

Pengambilan keputusan dalam perspektif manajemen tradisional didasarkan pada *rational comprehensive*. Teori rasional-komprehensif meliputi tiga tahap dalam pengambilan keputusan yang rasional, yaitu: 1) *determine the objectives*, 2) *consider the means to achieve the objectives*, dan 3) *choose the best alternatives* (Rosenbloom & Kravchuk, 2005). Teori ini cocok digunakan dalam situasi masalah yang dihadapi tidak segera menuntut penyelesaian, karena pengambil keputusan memerlukan waktu untuk memikirkan alternatif-alternatif pemecahan dan begitu pula mencari informasi yang akurat untuk menilai keuntungan dan kerugian setiap alternatif keputusan, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan pilihan alternatif terbaik berupa keputusan yang dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Penentuan struktur dalam perspektif manajemen publik kontemporer (*new public management*) didasarkan pada kondisi lingkungan yang kompetitif dan model organisasi bisnis. Kondisi lingkungan yang serba kompetisi menyebabkan organisasi publik perlu merancang struktur yang kompetitif pula. Struktur organisasi perlu sesederhana mungkin untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi yang seperti ini berisi struktur yang datar (*horizontal structure*), sehingga organisasi dapat bekerja dengan efisien. Struktur yang demikian menyerupai struktur yang ada di dalam organisasi bisnis. Struktur yang mendatar memungkinkan komunikasi berjalan dengan cepat dan lancar karena rantai komando yang pendek dan

pengambil keputusan (pimpinan) tidak jauh dari bawahan yang dipimpinya. Keputusan dapat dijalankan oleh bawahan dengan cepat, karena tidak ada perantara (jabatan antara) dengan bawahan.

Pengambilan keputusan dalam perspektif *new public management* lebih berorientasi pada desentralisasi dan meminimumkan biaya. Para administrator dan manajer/ pimpinan merupakan pengambil keputusan di level jabatannya masing-masing. Para administrator telah mendelegasikan kewenangan kepada para manajer/pimpinan di bawahnya untuk mengambil keputusan. Para manajer/pimpinan berkewenangan penuh (otonom) dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam lingkup tugasnya (tupoksi) dan berkewenangan penuh dalam mengambil langkah-langkah dalam meningkatkan kinerjanya. Penentuan langkah dalam pencapaian tujuan organisasi harus didasarkan biaya yang minimal (*cost-minimizing*).

Pandangan yang lain untuk memahami perkembangan perspektif administrasi publik dikemukakan oleh Denhardt and Denhardt (2007), bahwa secara umum terdapat 3 perspektif administrasi publik, yaitu: Administrasi Publik Klasik (*Old Public Administration*), *New Public Management*, dan *New Public Service*. Dua perspektif administrasi publik yang disebutkan pertama telah diuraikan di atas.

Perspektif *New Public Service* lebih banyak dijelaskan melalui teori demokrasi, Oleh karena itu, pelayanan publik yang demokratis, sebenarnya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi publik dengan memperhatikan kepentingan-kepentingan warga negara (Gawthrop, 2002; Lynn, 1996). Penyelenggara pelayanan publik perlu lebih banyak "mendengar - *listening*" warga ketimbang "mendikte - *telling*" dan memberikan "pelayanan - *servng*" daripada "mengarahkan - *steering*". Warga negara dan pejabat publik diharapkan bekerja bersama-sama untuk menentukan dan menyelesaikan masalah bersama dalam suatu cara yang sifatnya kooperatif dan menguntungkan kedua belah pihak (Denhardt & Denhardt, 2003).

Sehubungan dengan hal di atas, pelayanan publik yang demokratis tidak memfokuskan diri pada bagaimana menyelenggarakan pelayanan publik dengan efisien, tetapi lebih mengarahkan pada bagaimana menyelenggarakannya dengan memberikan kehidupan warga yang lebih baik untuk semua (Denhardt & Denhardt, 2003). Penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien merupakan penyelenggaraan yang menuntut adanya perbandingan terbaik input dengan output. Dalam hal ini, efisiensi selalu menuntut hasil yang terbaik dengan biaya tertentu (minimal). Penyelenggaraan pelayanan publik yang demokratis tidak dapat dituntut dengan ukuran yang demikian, karena ia lebih banyak berorientasi pada proses, seperti proses pelibatan warga mulai dari perumusan sampai dengan penentuan kebijakan atau bahkan dalam implementasi sebuah kebijakan sehingga diharapkan membawa perubahan positif terhadap kehidupan yang lebih baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Administrasi Publik Klasik

Sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan dan dipengaruhi oleh nilai yang dianut organisasi tersebut. Nilai yang dianut oleh organisasi publik berdasarkan perspektif administrasi publik klasik adalah nilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Untuk mencapai nilai-nilai tersebut maka proses administrasi yang berlangsung harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sehingga setiap hasil kegiatan dapat ditentukan dengan jelas. Demikian pula manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik harus dirancang untuk memahami dan mencapai nilai-nilai tersebut, karena sumber daya manusia menempati posisi yang penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berdasarkan perspektif administrasi publik klasik meliputi rekrutmen pegawai sampai pada pemberhentian pegawai telah diatur sedemikian rupa untuk mendukung proses administrasi yang berlangsung dalam organisasi publik. Sumber daya manusia (pegawai) yang akan direkrut berdasarkan pola rekrutmen pegawai negeri sipil yang telah ditentukan oleh Pemerintah. Sumber daya manusia yang telah direkrut akan mengikuti pelatihan awal (pelatihan prajabatan). Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada para calon pegawai tentang sistem kepegawaian yang digunakan dalam organisasi publik (birokrasi pemerintahan).

Dalam pelatihan tersebut, diharapkan setiap pegawai akan memahami posisi dan keberadaannya dalam organisasi, tunduk pada aturan dan loyal pada atasan. Dalam hal ini, pegawai yang berada dan bekerja dalam birokrasi pemerintahan adalah pegawai yang siap menuruti semua aturan organisasi dan loyal pada atasannya. Berdasarkan perspektif ini, aturan yang ada dalam organisasi akan dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi tersebut atau akan dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas sebagaimana yang menjadi tujuan organisasi publik itu sendiri. Demikian pula, atasan merupakan representasi dari organisasi, dengan demikian perintah atasan harus ditaati dan dipatuhi. Oleh karena itu, organisasi publik (birokrasi pemerintahan) memiliki sifat hirarkis yang sangat ketat dengan aturan.

Organisasi publik menjalankan fungsi utamanya berupa “pelayanan publik” yang selalu didasari aturan-aturan formal. Aturan yang menjadi acuan dasar sering diterapkan secara kaku, sehingga tidak jarang tujuan melayani sebaik-baiknya menjadi terabaikan. Manajemen sumber daya manusia berdasarkan perspektif ini memandang manusia sebagai mesin. Manusia (pegawai) dalam organisasi publik harus tunduk pada sistem aturan yang ketat, sehingga pegawai tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan

keaktivitas dalam menjalankan tugasnya. Sistem aturan yang ketat menjadikan para pegawai dalam organisasi publik menjadi lamban dalam menjalankan tugasnya.

Selain pengaturan yang ketat, perspektif ini juga menggunakan pengawasan yang ketat dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena unit sumber daya manusia telah merancang sistem yang menyebabkan semua pegawai tunduk pada aturan dan loyal pada atasan. Penerapan sistem pengawasan yang ketat seperti itu disebabkan karena organisasi publik memiliki fungsi utama sebagai penyedia barang-barang dan pelayanan publik secara langsung. Pelaksanaan fungsi utama ini menuntut adanya organisasi yang besar dan sekaligus menuntut para pegawainya memiliki kemampuan dan keahlian atau keterampilan yang sangat beragam serta tunduk terhadap berbagai aturan yang ada.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif *New Public Management*.

Perspektif *New Public Management* (NPM) berbeda dengan perspektif administrasi publik klasik terutama dalam hal *cara* mencapai nilai, namun dalam hal nilai yang dianut pada umumnya tetap sama, yaitu efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Perbedaan cara ini memiliki konsekuensi terhadap manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik. Perubahan cara mencapai nilai disebabkan oleh faktor lingkungan administrasi publik. Perubahan faktor lingkungan, seperti ekonomi, teknologi, sosial, dan politik menyebabkan cara-cara yang selama ini digunakan oleh administrasi publik klasik menjadi tidak efisien lagi.

Perubahan lingkungan ekonomi, dari kondisi stabil menjadi tidak stabil menyebabkan terjadinya perubahan kebijakan ekonomi secara drastis baik dari segi makro maupun mikro, nasional maupun internasional. Hal yang sama terjadi pada bidang politik dari pemerintahan yang sentralistis menjadi desentralistis. Demikian pula dunia teknologi kecanggihannya yang sangat cepat berubah dari waktu ke waktu. Perubahan-perubahan tersebut menyebabkan terjadinya perubahan persepsi dan sekaligus perubahan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas. Adanya pengaruh faktor lingkungan tersebut menyebabkan perubahan cara organisasi publik menyelenggarakan pelayanan publik dan karena itu terjadi pula perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik sebagai salah satu dimensi penting untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Perubahan cara tersebut dilakukan dengan mengadopsi pada sistem, gaya, metode, dan mekanisme manajemen bisnis. Pengadopsian seperti itu dianggap akan mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Penggunaan cara-cara manajemen bisnis dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan suatu keharusan

(Hughes, 1994), karena tuntutan masyarakat sebagai pelanggan yang menghendaknya. Sistem pemerintahan yang pada umumnya bersifat sentralistis pada perspektif administrasi publik klasik ternyata tidak dapat dipertahankan lagi dan digantikan dengan sistem pemerintahan desentralisasi. Sistem ini dianggap mampu mengenali masalah-masalah publik lebih dekat dan mampu menyelesaikan masalah-masalah tersebut dengan cepat. Sistem ini juga dianggap mampu memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan dengan cepat dan akurat, serta dapat memenuhi dalam kurun waktu yang cepat pula.

Pada perspektif ini orientasi dititikberatkan pada pelanggan bukan berorientasi pada peraturan. Namun perspektif ini bukan berarti tidak ada aturan dalam penyelenggaraan pelayanan publik tetapi aturan main yang digunakan merupakan aturan main yang fleksibel. Fleksibilitas penggunaan aturan disebabkan oleh tuntutan pelanggan yang selalu ingin cepat terpenuhi dan berubah-ubah.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, berdasarkan perspektif NPM, pemerintah (organisasi publik) bukan lagi pemain utama melainkan berfungsi sebagai pengarah (*steering*). Sebagai pengarah pemerintah memberikan kesempatan kepada pihak lain (organisasi swasta dan organisasi non pemerintah) untuk terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pelibatan pihak lain tersebut akan mengurangi beban pemerintah yang selama ini diemban sendiri, sehingga pemerintah dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas lain yang tidak memungkinkan atau tidak efisien dijalankan oleh pihak lain.

Berbagai istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan *New Public Management*, adalah *managerialism*, *market-based public management*, *entrepreneurial government*, *governance*, *new theory of public administration*. Apapun namanya namun memiliki kesamaan dalam berbagai hal, yaitu, **pertama**, apapun sebutan model tersebut, yang pasti ia menunjukkan suatu perubahan dari model administrasi negara tradisional, yang mencurahkan perhatian utama pada pencapaian hasil dan tanggung jawab personal para manajer. **Kedua**, adanya suatu perhatian yang diekspresikan pada perubahan dari birokrasi klasik untuk membuat organisasi, personel, dan persyaratan-persyaratan dan peraturan-peraturan pegawai yang lebih fleksibel. **Ketiga**, tujuan organisasi dan personel perlu disusun dengan jelas, yang memungkinkan diukur keberhasilannya melalui indikator-indikator kinerja. **Keempat**, staf senior lebih memungkinkan mempunyai komitmen politik terhadap pemerintah dari pada menjadi non-partisan atau netral. **Kelima**, fungsi-fungsi pemerintahan lebih memungkinkan menghadapi tes pasar, seperti pelaksanaan kontrak pekerjaan pemerintahan, sebagaimana yang di sarankan oleh Osborne dan Gaebler (1995) bahwa pemerintahan diharapkan “*steering than rowing*”. **Keenam**, kecenderungannya mengarah pengurangan fungsi pemerintahan melalui privatisasi. (Hughes, 1994; Syafri, 2012).

Paradigma manajemen publik baru (*new public management*) menggantikan paradigma administrasi negara klasik yang sifatnya rigid, hirarkis, birokratik, dan secara teori maupun praktek tidak mampu menjawab atau mengatasi masalah-masalah yang muncul pada era yang serba berubah. Perubahan ini bukan hanya perbaikan (*reform*) atau perubahan kecil pada gaya manajemen, tetapi suatu perubahan pada peranan pemerintah dalam masyarakat dan hubungan antara pemerintah dengan warga negara (Hughes, 1994).

Perubahan paradigma ini menghendaki adanya kemampuan para manajer untuk “membaca” lingkungannya dan mencoba mengelola dengan baik, dan inilah yang disebut dengan manajer dan profesional yang efektif (Morgan, 1986 : 11). Untuk dapat menghadapi lingkungan organisasi pemerintahan dan dapat menjalankannya dengan efisien, maka Osborne dan Gaebler (1995) memberikan petunjuk melalui pendekatan “*reinventing government*”. Menurut mereka, organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang memiliki semangat kewirausahaan dan dapat memberikan kesempatan para pegawainya berkreasi. Dalam mewirausahakan birokrasi terdapat 10 prinsip, yaitu :

- a) pemerintahan katalis : mengarahkan ketimbang mengayuh;
- b) pemerintah milik masyarakat : memberi wewenang ketimbang melayani;
- c) pemerintahan yang kompetitif : menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan;
- d) pemerintahan yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan;
- e) pemerintahan yang berorientasi hasil : membiayai hasil, bukan masukan;
- f) pemerintahan yang berorientasi pelanggan : memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi;
- g) pemerintahan wirausaha : mencegah daripada mengobati;
- h) pemerintahan desentralisasi; dan
- i) pemerintahan yang berorientasi pasar : mendorong perubahan melalui pasar.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif *New Public Service*.

Perspektif *new public service* merupakan suatu paradigma dalam administrasi publik yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik yang demokratis dan berkeadilan sosial. Dalam hal ini, penyelenggara pelayanan berusaha memahami kepentingan publik (*public interest*) dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kepentingan publik yang menjadi dasar dalam penyusunan berbagai program pelayanan publik.

Perspektif ini berbeda dengan kedua pendekatan di atas, khususnya pendekatan *new public management* yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang dilakukan pada organisasi bisnis. Dalam perspektif ini, penyelenggaraan pelayanan publik tidak menekankan penggunaan teknik-teknik manajemen pada organisasi bisnis, karena organisasi bisnis dan publik masing-masing memiliki orientasi yang berbeda, sebagaimana yang dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2003), “*government shouldn't run like a business*;

it should be run like a democracy.both elected and appointed public servants are acting on this principle and expressing renewed commitment to such ideals as the public interest, the governance process, and expanding democratic citizenship.”

Pelayanan publik yang demokratis dan berkeadilan sosial lebih menekankan pada: 1) pelayanan lebih diarahkan pada warga negara (*citizen*), bukan pada pelanggan (*customer*); 2) *Seek the public interest*; 3) *Value citizenship over entrepreneurship*; 4) *think strategically*; 5) *recognize that accountability is not simple*; 6) *serve rather than steer*; dan 7) *value people, not just productivity* (Denhardt & Denhardt, 2003, Syafri, 2012).

Perbedaan utama kedua perspektif di atas adalah terutama pada nilai yang menjadi dasar dalam pelayanan publik. Perspektif ini memiliki nilai demokrasi dan keadilan sosial sedangkan kedua perspektif sebelumnya memiliki efektivitas dan efisiensi serta ekonomis. Demokrasi sebagai nilai berusaha melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses penyelesaian masalah-masalah pelayanan publik, sehingga kebijakan-kebijakan dan program-program pelayanan publik yang muncul merupakan kebijakan dan program yang disepakati bersama yang pada gilirannya menumbuhkan keadilan sosial.

Untuk merealisasikan hal tersebut di atas, maka sistem pelayanan publik termasuk sistem manajemen sumber daya manusianya perlu mendapat perhatian utama terlebih dahulu. Sistem pelayanan publik dan sistem manajemen sumber daya manusianya lebih berorientasi kepada nilai demokrasi dan keadilan sosial. Pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada kemampuan memahami kepentingan warga dan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik. Program-program pengembangan sumber daya manusia aparatur dirancang untuk melahirkan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kemampuan dan keterampilan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik.

2

DEFINISI DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam kehidupan organisasi publik sumber daya manusia memegang peranan yang semakin penting, karena ia penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Di samping itu, perannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang canggih sekalipun. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan tugas utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitasi kebijakan. Penentuan peran seperti ini seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik, di mana pemerintah tidak lagi mendominasi semua peran dalam penyediaan barang-barang dan pelayanan publik.

Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan dan penataan pelayanan publik. Peran ini menunjukkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efektif. Yang menjadi fokus perhatian dalam hal ini adalah kemampuan manusia (*human potential*), karena manusialah yang dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi, manusia yang dapat menggerakkan sumber daya-sumber daya yang lainnya, termasuk mengendalikan teknologi yang ada di dalam organisasi.

Dalam memaparkan definisi manajemen sumber daya manusia, maka tidak terlepas dari istilah manajemen itu sendiri. Manajemen dapat diartikan "*getting things done through people*". (Koonds and O'Donnel, 1972). Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui orang lain, bukan dilakukan oleh manajer itu sendiri, dan dari definisi tersebut ini dapat dikatakan bahwa manusia merupakan salah satu unsur pokok dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan manajer mencapai tujuan organisasi, tergantung dari kemampuannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan akan berjalan dengan baik ditangan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut. Pengertian manajemen sumber daya manusia yang seperti ini dikemukakan oleh Flippo (1976).

"Personnel management is the planning organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals".

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan pegawai agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Uraian Flippo di atas menyamakan istilah manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia.

Sedangkan Kiggundu (1989: 146), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, yaitu: ***“Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.”***

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional dengan efektif.

Menurut T. Hani Handoko (1995 : 4), manajemen sumber daya manusia adalah “penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.”

Berdasarkan ketiga definisi di atas, dapat difahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di dalam organisasi. Bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, tetapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Setelah dikembangkan, pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam organisasi.

Berbagai Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi, lingkungan merupakan determinan penting dalam perkembangannya. Hal yang sama pula dialami oleh manusia sebagai sumber daya utama dalam organisasi, karena ia merupakan penggerak utama suatu organisasi. Tantangan-tantangan yang dimaksud adalah tantangan eksternal organisasi dan tantangan internal organisasi. Tantangan eksternal meliputi tantangan bidang politik dan hukum, tantangan dalam bidang ekonomi, tantangan dalam bidang teknologi, tantangan dalam bidang demografi, tantangan dalam bidang sosial budaya dan lain-lain.

1. Tantangan eksternal organisasi

Salah satu indikator keberhasilan sebuah organisasi adalah organisasi tersebut responsif terhadap lingkungannya. Hal ini memerlukan langkah yang perlu diambil oleh para manajer dalam mengantisipasi masalah-masalah yang akan timbul sebagai akibat dari perubahan-perubahan lingkungan eksternal organisasi dengan melakukan tindakan-tindakan strategik. Lingkungan eksternal organisasi dapat saja “mematikan” organisasi, tetapi juga dapat mengembangkan organisasi.

a. Tantangan dalam bidang politik dan hukum

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh manajer/pimpinan sumber daya manusia atau orang yang berkecimpung dalam sumber daya manusia adalah faktor politik dan hukum. Arah dan stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi pimpinan dalam memformulasikan strategi organisasi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan organisasi beroperasi. Kendala-kendala politik dan hukum dapat ditunjukkan dari berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang tidak menguntungkan organisasi, seperti perampangan struktur organisasi publik (birokrasi pemerintahan). Hal ini menuntut manajer sumber daya manusia menyesuaikan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi publik.

Perubahan politik dan hukum merupakan tantangan eksternal tersendiri bagi sumber daya manusia dalam organisasi publik dan perlu mendapat perhatian. Tantangan ini muncul bukan saja disaat pergolakan politik terjadi, tetapi juga saat tidak terjadi pergolakan politik, karena perubahan tersebut biasanya dibarengi perubahan di bidang hukum.

Tantangan bidang ini dapat dilihat pada saat pergantian pimpinan suatu negara akan dapat menyebabkan perubahan-perubahan atau reformasi berbagai kebijakan pimpinan lama. Demikian pula kejadian-kejadian atau pergolakan politik negara lain akan dapat mempengaruhi aktivitas-aktivitas organisasi. Contohnya, sewaktu terjadi perubahan sistem politik yang mendasar di Eropa Timur dan terjadi peperangan di Timur Tengah (perang teluk) menyebabkan banyak organisasi yang menggunakan minyak sebagai “input” utama dalam proses produksi mengalami kegoncangan. Peristiwa yang sangat dekat dengan kita adalah runtuhnya rezim orde baru yang telah berkuasa selama kurang lebih tiga puluh dua tahun. Akibat dari peristiwa tersebut begitu banyak perubahan dan bahkan perubahan tersebut tidak pernah diramalkan sebelumnya (*discontinues change*).

Perubahan-perubahan kebijakan pemerintah merupakan tantangan eksternal yang perlu diperhatikan. Misalnya, adanya peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama bagi semua warga

negara, persoalan gender, termasuk orang cacat, perubahan Upah Minimum Regional (UMR). Hal ini semuanya perlu mendapat perhatian khususnya pada bagian atau profesional sumber daya manusia.

b. Tantangan dalam bidang ekonomi

Perubahan-perubahan dalam bidang ekonomi makro merupakan tantangan eksternal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, khususnya profesional manajemen sumber daya manusia. Terjadinya fluktuasi dalam bidang ekonomi yang sulit diramalkan dengan cermat dan cepat menyebabkan pihak organisasi harus memperhatikan tim kerja yang efektif. Dengan memelihara tim kerja yang efektif, akan dapat mengurangi absentisme dan perputaran kerja, yang dapat menekan biaya yang berkaitan langsung dengan sumber daya manusia dalam organisasi, tanpa mengurangi kualitas pelayanan atau produktivitas organisasi.

Perubahan-perubahan dalam ekonomi mikro, terutama menghadapi persaingan antar perusahaan, timbulnya produk pengganti, datangnya para pesaing baru, termasuk semakin tingginya tingkat preferensi konsumen di dalam memilih sebuah produk menyebabkan perusahaan harus mampu menyelaraskan aktivitas maupun produknya dengan selera konsumennya.

c. Tantangan teknologi

Teknologi merupakan salah satu alat pendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun di sisi lain teknologi merupakan salah satu alat pemicu berubahnya sebuah organisasi. Dengan kecanggihan teknologi terutama teknologi informasi, menyebabkan pelanggan organisasi semakin ingin mendapatkan pelayanan yang lebih berkualitas. Hal ini sebagai akibat banyaknya informasi yang mereka dapatkan sehingga dengan sendirinya semakin memiliki pengetahuan tentang pelayanan yang sesuai dengan keinginannya. Oleh karena itu, mengadopsi teknologi baru perlu dibarengi dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi melalui pendidikan maupun pelatihan yang tepat waktu dan sasaran.

d. Tantangan dalam bidang demografi

Tantangan dalam bidang ini berupa komposisi dan struktur angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan dan komposisi umur serta jenis kelamin angkatan kerja. Profesional manajemen sumber daya manusia perlu mengetahui bidang ini sebagai informasi dalam bidang tenaga kerja yang akan digunakan oleh organisasi dimasa yang akan datang.

e. Tantangan sosial budaya

Salah satu faktor yang perlu dipahami oleh manajer atau orang yang berkecimpung dalam bidang sumber daya manusia adalah sosial budaya. Informasi mengenai sosial budaya masyarakat perlu dipahami oleh profesional manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan bagi perencanaan dan perekrutan pegawai. Persepsi

peranan wanita merupakan salah satu bentuk perubahan sosial budaya yang perlu diperhatikan dalam proses manajemen sumber daya manusia. Wanita sekarang tidak lagi hanya sebagai pendamping suami dan mengasuh anak di rumah, tetapi lebih dari itu wanita merupakan sumber daya manusia yang sama kedudukannya dengan pria dalam organisasi. Banyak wanita yang menduduki posisi puncak, baik dalam organisasi publik maupun dalam organisasi privat dan berhasil membawa organisasinya mencapai kesuksesan. Tuntutan akan kondisi yang demikian semakin besar setelah isu gender didengungkan di mana-mana.

Kondisi sosial budaya berkaitan dengan nilai-nilai, sikap, kepercayaan, pandangan dan gaya hidup yang terbentuk dari adanya dinamika pendidikan, kebudayaan, agama dan faktor etnis lainnya. Misalnya, pandangan pegawai mengenai pekerjaan. Dalam organisasi publik masih banyak pegawai melihat pekerjaan sebagai beban, sehingga sangat sulit menyelesaikan pekerjaan sebagai tugasnya. Lain halnya dalam organisasi privat, umumnya pegawai melihat pekerjaan sebagai tantangan, sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik.

2. Tantangan internal organisasi

Di samping organisasi menghadapi tantangan eksternal, seperti diuraikan di atas organisasi juga menghadapi tantangan internal atau tantangan dari dalam organisasi itu sendiri. Kedua tantangan ini harus dihadapi sekaligus untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Kemampuan organisasi menghadapi tantangan tersebut amat tergantung pada kekuatan atau kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Ada beberapa tantangan internal yang dihadapi oleh organisasi, seperti rencana strategik, anggaran, sistem informasi, dan perbedaan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Tantangan-tantangan internal organisasi tersebut akan dibahas sebagai berikut:

a. *Rencana strategik*

Setiap organisasi seyogyanya mempunyai rencana strategik. Rencana strategik ini meliputi rencana keseluruhan organisasi yang sifatnya jangka panjang maupun menengah. Kualitas rencana ditentukan oleh kemampuan para perencana membuat prediksi-prediksi yang realistis dan dapat dijangkau atau dapat dicapai. Dalam formulasi rencana strategik diperlukan kemampuan sumber daya manusia (perencana) “membaca” situasi-situasi internal dan eksternal organisasi. Memahami situasi internal organisasi berarti dapat memperkirakan kemampuan para sumber daya manusia untuk merealisasikan rencana tersebut.

Rencana srategik merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, oleh karena itu pemahaman akan visi dan misi juga menjadi hal yang sangat penting.

b. Anggaran

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap kegiatan dalam organisasi mempunyai konsekuensi anggaran atau memerlukan biaya, ketersediaan anggaran yang memadai akan membantu merealisasikan rencana kegiatan yang telah dibuat dalam rencana strategik. Demikian pula sebaliknya, minimnya ketersediaan dana dapat menghambat organisasi dalam merealisasikan rencana-rencana yang telah dibuat. Ketersediaan anggaran bukan saja harus mencukupi, tetapi juga harus terdistribusi dengan baik kepada seluruh unit-unit organisasi yang ada.

c. Sistem informasi

Informasi lengkap tentang kondisi sumber daya manusia juga merupakan bagian sumber daya yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi, termasuk organisasi publik. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki sistem informasi sumber daya manusia. Tujuan utama adanya sistem informasi ini adalah untuk mendukung penentuan kebijakan dan proses manajemen sumber daya manusia. Pemahaman atas informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi syarat utama dalam menghasilkan keputusan-keputusan yang efektif. Oleh karena itu pengembangan sistem informasi tentang sumber daya manusia menjadi hal yang amat penting dalam proses penyusunan maupun implementasi kebijakan organisasi.

Pengembangan sistem informasi tidak terlepas dari kemampuan teknologi informasi yang dianut/dipakai organisasi bersangkutan. Pengembangan teknologi informasi ditujukan untuk mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan dalam setiap operasionalisasi organisasi dan tingkat kecanggihan teknologi informasi yang digunakan harus disesuaikan dengan perkembangan zaman, serta kemampuan sumber daya manusia yang mengoperasikan teknologi dimaksud.

Beberapa Isu Pokok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bernardin dan Russel (1993), ada beberapa isu dan pilihan dalam manajemen sumber daya manusia. Isu-isu ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi lingkungan eksternal dan internal, serta dapat memelihara keunggulan kompetitif suatu organisasi. Isu-isu pokok tersebut adalah:

1. Desain organisasi

- a. Sejauh mana organisasi merumuskan atau merencanakan penyelesaian pekerjaan melalui berbagai prosedur pelaksanaan pekerjaan yang ditentukan (*standard operating procedures*), rantai komando yang jelas, peraturan dan regulasi fleksibel, dan uraian pekerjaan mendetail,
- b. Sejauh mana perbedaan unit-unit organisasi memelihara kebebasan dan koresponsifan terhadap keunikan pasar, sambil mengintegrasikan pekerjaan dengan unit-unit lain melalui

hubungan dengan berbagai team, organisasi matriks, dan sebagainya,

- c. Mendesain pekerjaan agar para pegawai dalam organisasi dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik,
 - d. Proses yang biasa membentuk struktur organisasi (misalnya, bagaimana membuat keputusan, bagaimana akuntabilitas didistribusikan secara luas, bagaimana peranan yang responsibilities ditentukan secara jelas).
2. Staffing
- a. Type penerimaan pegawai baru (misalnya, jangka pendek atau jangka panjang, *fulltime* atau *parttime*, mengontrak pegawai atau menyewa pegawai (*outsourcing*), berfokus pada pekerjaan atau pada karier, prespektif pelanggan),
 - b. Prosedur merekrut dan mensosialisasikan pegawai baru (misalnya, orientasi, sosialisasi, dan memberikan nasehat),
 - c. Mendesain jalan dan jenjang karier di dalam organisasi (misalnya, dengan satu fungsi atau beberapa fungsi yang berbeda),
 - d. Proses rangkaian perencanaan (misalnya, penyusunan sistem, keterlibatan manajer senior, integrasi perencanaan yang strategis, keterkaitan program pengembangan, menekankan pada perencanaan internal atau perencanaan eksternal organisasi),
 - e. Tipe-tipe program mengakhiri masa kerja pegawai (misalnya, memberhentikan, *downsizing*, pensiun lebih awal).
3. Pengembangan pegawai dan organisasi
- a. Hasil yang diinginkan dari pengembangan (misalnya, kemampuan konseptual, mengembangkan keterampilan, perubahan sikap, pengembangan tim, pemecahan masalah),
 - b. Tipe-tipe partisipasi dalam program pengembangan (misalnya, pegawai baru, supervise pada tingkat pertama, manajer tingkat menengah, dan top eksekutif),
 - c. Tipe-tipe pengembangan, dan bagaimana program diintegrasikan ke dalam strategi organisasi,
 - d. Melakukan program latihan (misalnya staf pengajar dan fasilitas internal atau staf pengajar dan fasilitas eksternal, menggunakan manajer lini),
 - e. Evaluasi program (untuk menilai perubahan pada kinerja pegawai atau kinerja organisasi),
 - f. Alternatif-alternatif pengembangan yang biasa dilakukan dalam kompetisi organisasi (misalnya, mengarahkan kinerja pegawai secara fungsional, tugas khusus).

4. Kinerja manajemen

- a. Tipe-tipe standar sejumlah pegawai atau unit-unit organisasi (misalnya, yang berfokus pada perilaku atau berfokus pada hasil, jangka pendek atau jangka panjang, eksplisit atau implisit, berkaitan dengan individu atau kinerja yang strategis atau rencana-rencana organisasi),
- b. Tipe-tipe kinerja tinjauan umpan balik yang diberikan (misalnya, frekuensi umpan balik, jenis umpan balik, monitoring pembahasan umpan balik, bentuk yang dipakai, keberadaan sistem pelaporan formal, akuntabilitas manajerial),
- c. Proses-proses yang menjamin bahwa umpan balik terjadi secara kontinue (misalnya, tinjauan secara kuartil),
- d. Sumber data pengukuran dan kriteria pengembangan (misalnya, klien, pelanggan, sejawat, bawahan).

5. Sistem ganjaran, manfaat, pemenuhan kebutuhan pegawai

- a. Tipe-tipe yang insentif berupa uang (misalnya, jangka pendek dan jangka panjang, gaji pokok atau pembayaran insentif, membayar kinerja atau membayar ke senioran),
- b. Sejauhmana sistem ganjaran dikaitkan dengan rencana-rencana strategis dan mendorong pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan memenuhi persyaratan pelanggan,
- c. Sejauhmana ganjaran yang didasarkan pada individu atau kinerja kelompok/organisasi,
- d. Struktur ganjaran bukan dalam bentuk uang (misalnya, pengakuan terhadap bawahan, titel, symbol status informal).

6. Komunikasi dan hubungan masyarakat

- a. Tipe-tipe informasi yang diperoleh pegawai, bagaimana cara memperolehnya (misalnya, rahasia atau umum),
- b. Tipe-tipe saluran komunikasi; (survey pendapat; kebijakan-kebijakan yang terbuka),
- c. Disain program komunikasi (pertemuan masyarakat, mengelola forum diskusi, melalui video, komunikasi tertulis, dan bulletin).

Evolusi Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh tantangan-tantangan yang dihadapi pada saat itu. Perubahan tantangan-tantangan itu mengakibatkan berubahnya ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi untuk menghadapi tantangan tersebut. Misalnya, munculnya teknologi berupa komputer mengakibatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia pada bidang itu. Dengan adanya teknologi memungkinkan penanganan informasi dengan cepat melalui sistem informasi manajemen. Jadi, tujuan

menghadapi perubahan atau tantangan itu adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Menurut Barbara Townley (1994) evolusi ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Maxon (1943) mengidentifikasi enam bidang utama manajemen sumber daya manusia, yaitu:
 - a. Pekerjaan (*employment*),
 - b. Pengupahan (*wages*),
 - c. Negoisasi dan konsultasi;
 - d. Kesehatan dan keamanan; kesejahteraan pegawai;
 - e. Pendidikan dan latihan.
2. Pada tahun 1960, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mengalami perkembangan (*ekspanded*), seperti yang dikemukakan oleh Nortcott(1960):
 - a. Pekerjaan (*employment*), penawaran dan penempatan,
 - b. Pekerjaan, pencatatan, perputaran tenaga kerja dan absentisme,
 - c. Seleksi dan latihan,
 - d. Administrasi pengupahan/penggajian,
 - e. Pendidikan,
 - f. Kesehatan, keamanan, dan kondisi kerja,
 - g. Pelayanan pegawai dan hubungan industrial.
3. Pada tahun-tahun selanjutnya lebih banyak dijumpai topik-topik yang dikelompokkan secara umum, seperti yang dikemukakan oleh Thompson (1981), Beer dan kawan-kawan (1984), Sisson(1989):
 - a. Fungsi pekerjaan,
 - b. Kontribusi terhadap fungsi produksi, dan
 - c. Fungsi-fungsi organisasi.
4. Beer dan kawan-kawan (1984):
 - a. Pengaruh tenaga kerja,
 - b. Arus sumber daya manusia,
 - c. Sistem imbalan,
 - d. Sistem kinerja.
5. Sisson (1989):
 - a. Disain organisasi,
 - b. Employee resourcing,
 - c. Pengembangan pegawai,
 - d. Tawar menawar pekerja-upah, dan
 - e. Partisipasi.
6. Pada tahun 1993, Bernardin dan Russel (1993:13) mengidentifikasi kegiatan-kegiatan utama profesional manajemen sumber daya manusia, yaitu :

- a. Desain organisasi
 - Perencanaan sumber daya manusia,
 - Analisis jabatan,
 - Team kerja (sistem sosiotehnik),
 - Sistem informasi.
- b. Staffing
 - Perekrutan/interview/penyewaan,
 - Tindakan afirmatif,
 - Promosi/transfer,
 - Outplacement service,
 - Penelitian personil.
- c. Komunikasi dan hubungan masyarakat
 - Catatan personil/laporan-laporan/sistem informasi,
 - Komunikasi pegawai/publikasi,
 - Sistem sugesti,
 - Penilaian personil.
- d. Kinerja manajemen
 - Penilaian kinerja manajemen/manajemen berdasarkan sasaran,
 - Program peningkatan produktivitas,
 - Penilaian kinerja yang berfokus pada pelanggan.
- e. Sistem imbalan, manfaat dan pemenuhan kebutuhan
 - Program keamanan,
 - Pelayanan kesehatan/medis,
 - Keberatan/prosedur kedisiplinan,
 - Administrasi kompensasi,
 - Pemberian kesempatan yang sama dalam pekerjaan,
 - Administrasi upah/gaji,
 - Administrasi asuransi,
 - Administrasi kompensasi pegawai yang tidak bekerja,
 - Pensiun/rencana-rencana pembagian keuntungan,
 - Hubungan buruh/tawar menawar secara kolektif.
- f. Pengembangan pegawai dan organisasi
 - Pengembangan manajemen/*supervise*,
 - Perencanaan/pengembangan karier,
 - Program konseling pegawai,
 - Latihan keterampilan non-manajemen,
 - Program persiapan pensiun (*retirement*),
 - Survey sikap.

Berdasarkan uraian ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia, terlihat bahwa dari waktu ke waktu kegiatan-kegiatan professional manajemen sumber daya manusia semakin berat. Beratnya tantangan yang dihadapi, karena mereka penentu keberhasilan organisasi. Hal ini dapat dibuktikan pada negara-negara

yang mendapat prestasi luar biasa dalam kemajuan negaranya, padahal sumber daya alamnya yang sangat minim, contohnya, Jepang, Korea Selatan, Taiwan, dan Singapura merupakan negara-negara yang mengandalkan manajemen sumber daya manusia dan tidak tergantung pada sumber daya alam yang tersedia.

Berbagai Nilai Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi ada berbagai nilai yang harus diupayakan untuk dicapai. Nilai-nilai ini merupakan dasar atau landasan bergerak dari organisasi. Misalnya, organisasi privat selalu mempertahankan nilai efektivitas dan nilai efisiensi, sedangkan organisasi publik selalu berusaha mengejar nilai demokratis keadilan sosial dan efisiensi.

1. Nilai efisiensi

Nilai efisiensi sangat penting dalam organisasi, tidak terkecuali di dalam organisasi publik, karena merupakan standar utama keberhasilan organisasi. Organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output dengan biaya rendah (tertentu). Jadi efisiensi adalah perbandingan antara output dengan biaya (Thompson dalam Perry, 1990:361).

Berdasarkan definisi di atas, terdapat dua komponen utama dari efisiensi, yaitu: output dan biaya (*cost*). Untuk mendapatkan efisiensi kita hanya “bermain” pada kedua komponen itu. Efisiensi dapat diperoleh, jika output diperbesar atau dengan memperkecil biaya.

Nilai ini sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan titik sentral di dalam organisasi. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi dapat meraih nilai tersebut, namun masih ada faktor-faktor yang lainnya yang cukup berpengaruh. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang akan timbul dalam organisasi, dan mampu memahami keinginan pelanggan atau pasar. Perubahan keinginan pelanggan atau pasar mengakibatkan terjadinya perubahan output. Dengan kata lain, sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, dan itu merupakan efisiensi bagi organisasi publik.

Yang menjadi pertanyaan, apakah efisiensi perlu dalam organisasi publik? Jawabnya perlu. Efisiensi yang diperlukan dalam organisasi publik bukanlah merupakan suatu nilai akhir yang perlu dikejar, tetapi merupakan efisiensi dalam proses pelaksanaan kerja untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Contohnya, seorang juru ketik diharapkan mengetik sebanyak mungkin kata dengan benar per menit. Dengan demikian dia dapat mengetik suatu naskah dalam jangka waktu yang tidak lama dengan tidak boros kertas. Artinya, seorang juru ketik yang efisien akan dapat mengetik naskah sebanyak mungkin dengan cepat, tepat, dan benar.

2. Nilai efektivitas

Nilai ini merupakan suatu nilai yang harus dicapai oleh organisasi, baik dalam organisasi privat maupun dalam organisasi publik. Efektivitas dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan suatu program (Thompson, dalam Perry, 1993 : 361), atau dengan bahasa yang sering dipakai dalam organisasi privat, yaitu memenuhi keperluan pelanggan (Bernardin dan Russel, 1993 : 14).

Berdasarkan uraian diatas, efektivitas lebih menekankan pada pencapaian tujuan, tanpa terlalu memperhatikan aspek-aspek lainnya yang ikut mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut, seperti biaya, waktu, dan sebagainya. Berbeda dengan efisiensi yang sangat mempertimbangkan masalah biaya.

Menurut Bernardin dan Kane (Dalam Bernardin dan Russel, 1993), ada enam kriteria untuk mengukur efektivitas kerja pada tingkat individu atau agregat, yaitu : kuantitas (*quantity*), kualitas (*quality*), biaya(*cost*), ketepatan waktu (*timely*), pengawasan (*supervision*), dan dampak positif (*positive impact*). Atau, dapat dikatakan bahwa para pegawai atau unit kerja yang paling efektif kalau memberikan kuantitas dan kualitas setinggi mungkin dari pekerjaan yang menggunakan biaya terendah dan dalam cara-cara atau kebiasaan yang tepat waktu, dengan mengadakan pengawasan yang minim dan dengan dampak positif yang maksimum pada teman kerja, unit-unit organisasi dan pada klien/pelanggan.

3. Nilai keadilan social

Nilai ini penting sekali dalam organisasi publik, karena tujuan utamanya adalah melayani masyarakat. Masyarakat yang dilayani adalah semua masyarakat, bukan golongan tertentu saja. Organisasi publik atau birokrasi sebenarnya harusnya netral, agar tidak melayani kelompok-kelompok tertentu saja. Politisasi birokrasi oleh salah satu kekuatan politik tertentu akan sulit memihak pada rakyat atau melayani masyarakat umum. Sebagai contoh, di masa lalu semua birokrat atau pegawai negeri otomatis menjadi anggota korpri, dan korpri merupakan anggota atau bagian dari Golkar, sehingga ia akan tunduk dari “titah” Golkar dan terkadang tidak memperdulikan “titah” rakyat (dalam negara demokrasi, rakyat pemegang kekuasaan).

Dengan keadaan seperti di atas, akan sulit menerapkan “*merit system*” dalam sistem kepegawaian kita, dan justru terjadi sebaliknya, nepotisme semakin merajalela. Nepotisme dalam sistem kepegawaian akan sulit menjadi responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat luas.

Salah satu dampak negatif dari sistem ini adalah mereka sebagai pelayan masyarakat, tetapi berubah menjadi mereka yang dilayani oleh masyarakat. Masyarakat terkadang harus “membeli haknya” kalau ingin mendapat pelayanan yang sepatutnya oleh mereka. Istilah “tempat basah” dan “tempat kering” menjadi sangat relevan

dibicarakan. “Tempat basah” menjadi incaran bagi semua pegawai negeri, karena dengan mudah mendapatkan uang banyak.

Pada sisi lain, organisasi publik akan sulit menyamai organisasi privat, karena dalam organisasi publik banyak nilai yang bersaing (*competing values*). Misalnya, sistem merit dan kesempatan yang sama dalam mendapatkan pekerjaan (*Equal Employment Opportunity – EEO*). Kita sulit menempatkan diri pada kedua nilai itu, contohnya, kalau menerapkan sistem merit dalam perekrutan pegawai, maka kemungkinan besar ada daerah, suku dan agama tidak terwakili dalam organisasi publik, padahal negara kita merupakan satu kesatuan. Daerah kota akan lebih banyak mendominasi, kalau kita berbicara kota-desa, karena daerah kota mempunyai lebih banyak sumber daya yang berkemampuan bersaing tinggi dari pada di desa. Demikian pula kalau kita berbicara Jawa dengan luar Jawa.

Sedangkan kalau tetap berpegang pada EEO, semua terwakili, ada orang Jawa, Sulawesi, Sumatera, Kalimantan dan sebagainya; ada agama Islam, Kristen, Hindu dan Budha, tetapi tidak mendapatkan personil yang memiliki kemampuan sebagaimana yang diharapkan (sistem merit). Dengan demikian nilai keadilan sosial ini juga mencerminkan nilai-nilai demokratis.

3

ANALISIS JABATAN

Urgensi dan Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena analisis jabatan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam hal rekrutmen pegawai, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai maupun pemberian insentif bagi pegawai. Analisis jabatan biasanya digunakan sebagai panduan penataan kelembagaan, penataan pegawai, dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan

Analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai suatu jabatan/pekerjaan (Bernardin dan Russel, 1993). Menghimpun informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu dilakukan oleh seorang analis jabatan. Analis jabatan merupakan orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Selanjutnya, menurut Pynes (2009) analisis jabatan adalah *a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to performe a job successfully and make judgments about the nature of a specific job*. Analisis jabatan dilakukan untuk keberhasilan pelaksanaan jabatan atau pekerjaan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan informasi tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik-karakteristik lain jabatan tersebut. Adanya informasi tersebut akan memudahkan dalam menentukan siapa-siapa yang layak untuk menduduki jabatan tersebut.

Analisis jabatan dapat pula diartikan sebagai proses, metode, dan tehnik untuk mendapatkan data tentang suatu jabatan yang dapat diolah menjadi informasi jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam suatu organisasi

Analisis jabatan dalam suatu organisasi yang berskala kecil belum begitu penting, karena pekerjaannya masih sederhana, pekerjaan masih terbatas dan keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya belum begitu rumit, sehingga masing-masing pegawai mengetahui tugasnya. Namun, pada saat organisasi berkembang menjadi besar maka analisis jabatan itu semakin diperlukan, karena terjadi kompleksitas di dalam organisasi baik dari segi volumenya maupun keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya semakin besar banyak dan kadang-kadang rumit.

Berkembangnya organisasi menjadi besar, berarti organisasi tersebut perlu mengadakan program perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan, pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, dan kompensasi. Semua kegiatan ini memerlukan informasi analisis jabatan. Informasi tentang jabatan-jabatan yang saling tumpang tindih Tugas Pokok dan Fungsinya (Tupoksi) dan jabatan-jabatan dengan ruang lingkup kerjanya kecil merupakan pertanda bahwa dalam organisasi tersebut diperlukan restrukturisasi. Informasi-informasi ini diperoleh dari dokumen analisis jabatan dalam suatu organisasi.

Uraian di atas menunjukkan urgensi analisis jabatan dalam suatu organisasi dan dapat dibayangkan apabila ada organisasi yang melakukan kegiatan seperti di atas (restrukturisasi, perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi pegawai dan lain-lain) tanpa berdasarkan pada informasi analisis jabatan yang akurat, tentu akan menimbulkan berbagai masalah. Hal ini dapat dilihat pada organisasi publik yang melakukan kegiatan-kegiatan seperti di atas tanpa berdasarkan pada informasi analisis pekerjaan, sehingga kinerja organisasi publik sangat jauh berbeda dengan kinerja organisasi privat. Pada banyak kasus dalam melakukan kegiatan, seperti perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan dan pengembangan, dan sebagainya, organisasi publik tidak mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi lebih mengacu pada ketersediaan dan kemampuan anggaran yang dimiliki. Organisasi publik biasa membuat struktur baru tanpa memperhatikan analisis pekerjaan, padahal sebenarnya, timbulnya struktur baru pada organisasi karena ada fungsi atau pekerjaan yang ingin ditangani. Terkadang juga lahirnya struktur baru dalam organisasi publik hanya untuk mengkoordinir kepentingan tertentu dari segelintir orang.

Banyak aktivitas dalam organisasi publik yang seharusnya mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi tidak berdasarkan pada informasi tersebut. Misalnya, dalam penentuan pegawai yang ingin mengikuti pendidikan atau pengembangan karier pegawai, pimpinan biasanya lebih mengacu pada kesetiaan atau loyalitas pegawai tersebut, padahal seharusnya berdasarkan informasi analisis pekerjaan. Akibatnya, semangat kerja pegawai lemah, karena pada umumnya kegiatan-kegiatan pegawai yang berkaitan dengan pengembangan diri pegawai ditentukan berdasarkan loyalitas. Hal ini akan melahirkan pegawai-pegawai yang berloyalitas tinggi, atau loyalitas yang membabi buta bukan pegawai yang berprestasi tinggi. Apa yang diperintahkan oleh atasan langsung dikerjakan meskipun perintah itu sudah diluar lingkup tugas.

Oleh karena itu, baik organisasi publik maupun organisasi privat perlu memperhatikan informasi analisis jabatan untuk menghindari

masalah-masalah yang timbul dalam organisasi, terutama menurunnya produktivitas organisasi. Untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan yang akurat, maka perlu mengikuti langkah-langkah dalam analisis pekerjaan.

Ada beberapa langkah utama dalam melakukan analisis pekerjaan (Bernardin dan Russel, 1993). *Pertama*, tugas-tugas pokok, kegiatan-kegiatan, tingkah laku, atau kewajiban-kewajiban yang dilakukan pada pekerjaan harus ditentukan. Tugas pokok perlu dipisahkan dengan tugas-tugas lainnya dalam organisasi. Setelah dipisahkan dan ditetapkan tugas utama tersebut, lalu pekerjaan tersebut harus dikerjakan atau dilakukan oleh tipe orang seperti apa (tingkah laku) dan dengan kewajiban-kewajiban tertentu.

Kedua, pengetahuan, kemampuan keterampilan-keterampilan, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas harus diidentifikasi. Pengetahuan, menunjuk pada cara mengorganisir informasi yang biasanya secara faktual atau prosedural langsung diterapkan dalam melakukan suatu fungsi. Kemampuan, menunjuk pada (memperlihatkan) kompetensi dalam melakukan tugas atau suatu perilaku yang hasil pekerjaannya dapat dilihat. Keterampilan, menunjuk pada kompetensi dalam melakukan gerak psikomotorik, termasuk manual, verbal atau mental manipulasi atau mengolah data, orang atau benda/barang. *Terakhir*, karakteristik-karakteristik lain menunjuk pada faktor-faktor kepribadian, sikap-sikap, bakat-bakat, sifat-sifat fisik dan mental yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

Pada umumnya analisis jabatan meliputi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Uraian jabatan adalah uraian menyangkut pekerjaan dalam hal materi (*content*) dan skor atau ruang lingkup pekerjaan, meliputi:

1. Informasi pada kewajiban-kewajiban tugas dan tanggung jawabnya,
2. Mengidentifikasi pelanggan internal dan external,
3. Perlengkapan yang dipakai dalam jabatan,
4. Syarat-syarat pekerjaan (*working conditions*),
5. Hubungan dengan teman-teman sekerja, dan
6. Tingkat supervisi yang diperlukan.

Spesifikasi jabatan terdiri dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban dalam pekerjaan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa informasi analisis jabatan sangat dibutuhkan dalam hal identifikasi jabatan, ringkasan jabatan (*job summary*), kewajiban-kewajiban tugas dan akuntabilitas-akuntabilitas, dan spesifikasi jabatan atau informasi standar jabatan (Bernardin dan Russel, 1993; Pynes, 2009). Adapun kegunaan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi jabatan (*job description*).

Dalam melakukan deskripsi jabatan, informasi analisis jabatan sangat dibutuhkan dalam hal identifikasi jabatan, ringkasan jabatan (*job summary*), kewajiban-kewajiban tugas dan akuntabilitas, dan spesifikasi pekerjaan atau informasi standar pekerjaan, atau dengan kata lain deskripsi jabatan adalah uraian yang berisi informasi dan karakteristik jabatan, seperti nama jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat alat kerja, tanggung jawab, wewenang, rincian tugas, dan lain-lain.

2. Klasifikasi jabatan (*job classification*).

Klasifikasi jabatan adalah suatu penyusunan jabatan/ pekerjaan menjadi kelas-kelas, kelompok-kelompok atau keluarga yang sesuai dengan beberapa skema yang sistematis. Skema klasifikasi tradisional yang berdasarkan pada kewenangan organisasi, teknologi yang berdasarkan isi pekerjaan/tugas dan perilaku manusia yang berdasarkan isi jabatan.

3. Evaluasi jabatan (*job evaluation*).

Evaluasi jabatan adalah suatu prosedur untuk mengklasifikasikan pekerjaan dalam hal nilai relatifnya, baik di dalam suatu organisasi maupun dalam hubungannya dengan pasar tenaga kerja eksternal atau dengan kata lain evaluasi jabatan adalah proses pembobotan/pemberian nilai terhadap suatu pekerjaan atau tugas-tugas tertentu.

4. Restrukturisasi desain jabatan

Desain jabatan membicarakan alokasi dan penyusunan aktivitas-aktivitas kerja organisasi dan tugas-tugas ke dalam sekelompok kegiatan-kegiatan yang merupakan suatu "jabatan" dan dilakukan oleh pemegang jabatan. Restrukturisasi jabatan atau redesain jabatan adalah pengalokasian/penataan kembali atau menyusun kembali kegiatan-kegiatan jabatan ke dalam kelompok yang berbeda.

5. Syarat-syarat personil atau spesifikasi personil

Syarat-syarat personil atau spesifikasi personil pada pekerjaan tertentu adalah pengetahuan-pengetahuan, keterampilan-keterampilan, bakat-bakat, atribut-atribut, dan sifat-sifat personil yang berhubungan dengan kesuksesan pelaksanaan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan mungkin diidentifikasi sebagai kualifikasi-kualifikasi minimum, sebagai ciri-ciri penting, atau sebagai spesifikasi-spesifikasi yang diinginkan. Misalnya, suatu pekerjaan tertentu memerlukan persyaratan pendidikan tertentu (DR., MBA, MPA dan sebagainya), dengan kata lain spesifikasi personil adalah syarat kemampuan dan keterampilan tertentu yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan tertentu.

6. Penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang sistematis mengenai pelaksanaan pekerjaan para pegawai oleh pengawasnya atau pihak lain yang melakukan penilaian. Maksud utama penilaian kinerja adalah mempengaruhi kinerja melalui keputusan-keputusan administratif (misalnya, promosi, pemberhentian, transfer, atau meningkatkan gaji atau insentif) dan umpan balik yang sifatnya membangun yang diberikan kepada seorang pegawai (misalnya, menginformasikan kepada seorang pegawai mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang berhubungan dengan pekerjaan).

7. Latihan pegawai (*worker training*).

Latihan adalah upaya sistematis mengembangkan keterampilan-keterampilan tertentu dan mempengaruhi perilaku anggota-anggota organisasi. Perilaku yang demikian itu dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Disini, istilah perilaku mencakup aspek-aspek kegiatan manusia, kognisi, atau perasaan yang diarahkan kepada penyelesaian tugas-tugas pekerjaan. Latihan pegawai diperlukan pada saat terjadi kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

8. Mobilitas pegawai (*worker mobility*).

Mobilitas pegawai (pengembangan dan jalan karier) adalah pergerakan individu masuk dan ke luar dari kedudukan, pekerjaan dan jabatan. Dari perspektif individual, baik dari konsep diri sendiri (*self-concept*) maupun perubahan-perubahan situasi-situasi sosial, membuat proses pilihan pekerjaan/ jabatan terus menerus tumbuh, berkembang, memelihara, dan mengalami kemerosotan.

9. Efisiensi

Memperbaiki efisiensi dalam pekerjaan, meliputi baik perkembangan proses-proses kerja yang optimal maupun mendesain peralatan dan fasilitas fisik yang lain dengan referensi khusus dari aktivitas-aktivitas pekerjaan pegawai, termasuk prosedur kerja, *layout* pekerjaan, dan standar-standar pekerjaan.

10. Keamanan (*Safety*).

Merupakan upaya meningkatkan keselamatan dalam pekerjaan meliputi pengembangan proses-proses pekerjaan dengan optimal dan mendesain dengan aman peralatan-peralatan dan fasilitas-fasilitas fisik. Keamanan berfokus pada pengidentifikasian dan pengurangan ketidakamanan perilaku kerja, kondisi-kondisi fisik, dan kondisi-kondisi lingkungan.

11. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*).

Perencanaan sumber daya manusia meliputi penentuan jumlah dan jenis orang-orang yang akan ditempatkan pada tempat yang sesuai, sehingga tidak ada lagi kelebihan atau kekurangan pegawai dalam organisasi.

12. Persyaratan-persyaratan legal/legal semu (*legal/quasi-legal requirements*)

Hukum, regulasi-regulasi, dan petunjuk-petunjuk yang dibuat oleh pemerintah yang berhubungan dengan hal-hal yang telah dibicarakan di atas.

Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Ada beberapa metode yang sering dipakai dalam mengumpulkan informasi mengenai jabatan, yaitu : observasi, melakukan pekerjaan sendiri, interviu, kejadian-kejadian kritis, buku harian, catatan-catatan latar belakang organisasi, dan kuesioner. Metode-metode ini dibahas secara ringkas dibawah ini.

1. Observasi

Dalam metode observasi ini, para analis mengadakan observasi langsung terhadap pekerjaan atau mengadakan pengamatan pada segmen-segmen pekerjaan, dan laporan mengenai pekerjaan.

Keuntungannya :

Dengan melakukan observasi pekerjaan, para analis mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai pekerjaan dari pada mengandalkan laporan para pejabat yang seringkali kurang akurat.

Kelemahannya :

Para analis kurang mampu mengobservasi aspek-aspek mental dari pekerja atau pejabat (pengambilan keputusan oleh manajer). Tidak mungkin mengambil sampel semua aspek-aspek penting pekerja, karena banyak hal yang sulit diukur secara kuantitatif.

2. Melakukan sendiri pekerjaan

Metode ini berbeda dengan metode observasi. Dalam metode ini para analisis melakukan sendiri pekerjaan tersebut.

Keuntungannya :

Dengan menggunakan metode ini para analis menerima langsung faktor-faktor konstektual pekerjaan, termasuk bahaya-bahaya atau resiko-resiko fisik, permintaan sosial (*social demand*), ketegangan-ketegangan emosional, dan persyaratan-persyaratan mental. Metode ini bermanfaat untuk pekerjaan yang mudah dipelajari.

Kelemahannya :

Metode ini mungkin berbahaya pada pekerjaan yang berisiko (misalnya, pemadam kebakaran, petugas patroli) atau tidak etik/ilegal untuk pekerjaan yang memerlukan lisensi atau latihan yang lebih mendalam (misalnya, dokter, psikolog, apoteker). Para analisis mungkin hanya mengekspos atau menguraikan pekerjaan tersebut, terbatas pada tingkat keseringan melakukan pekerjaan itu.

3. Wawancara

Dalam metode ini, para pewawancara harus memilih para pejabat, para pengawas, para bawahan, para klien, sumber lain yang dianggap mengetahui.

Keuntungannya :

Para pewawancara dapat mengumpulkan informasi baik secara fisik, maupun mental mengenai orang-orang yang diwawancarai. Para pewawancara sebaiknya menggunakan berbagai sumber, agar dapat memperoleh informasi yang komprehensif mengenai pekerjaan itu.

Kekurangannya :

Kualitas atau nilai data yang diperoleh tergantung dari kecakapan atau keterampilan yang dimiliki oleh pewawancara. Nilai data yang diperoleh dari sumber informasi akan dicatat, pertanyaan yang diajukan bersifat mendua (*ambiguous*). Data yang diperoleh dari sumber informasi akan cacat, jika orang yang diwawancarai curiga terhadap alasan penelitian atau pengumpulan informasi analisis pekerjaan (misalnya, takut akan adanya perubahan kompensasi, takut akan adanya pemindahan jabatan, dan sebagainya). Hal ini dapat menyebabkan orang yang diwawancarai memberikan informasi-informasi yang tidak benar.

4. Kejadian-kejadian yang kritis (*critical incidents*)

Dalam metode ini berusaha mendeskripsikan perilaku atau penampilan pegawai yang sangat jelek atau yang sangat baik. Perilaku-perilaku tersebut dijelaskan dimana kejadiannya (*context*) dan konsekuensi-konsekuensinya.

Keuntungannya :

Para analisis dapat dengan mudah memperoleh informasi tersebut, karena perilakunya jelas dan dapat diukur. Informasi-informasi yang demikian ini siap digunakan untuk tujuan penilaian kinerja dan latihan para pegawai.

Kekurangannya :

Pendeskripsian rata-rata atau perilaku-perilaku tertentu pegawai tidak terkumpul dan informasi secara keseluruhan tidak diperoleh.

5. Buku harian

Buku harian ini penting dalam analisis pekerjaan, terutama aktivitas kerja keseharian para pejabat. Dalam buku harian tersebut menggambarkan catatan penting mengenai pekerjaan.

Keuntungannya :

Buku harian mudah dipakai, karena ditulis dengan bahasa dan istilah yang mudah dimengerti. Hal ini dapat memudahkan para pengawas menggunakannya (misalnya, dalam pengembangan ukuran-ukuran penilaian kerja).

Kelemahannya :

Memakan waktu untuk mempelajari dokumen-dokumen. Dalam menganalisis buku harian itu mungkin bisa dilakukan, tetapi tidak semua kegiatan-kegiatan pegawai (misalnya keinovasian) masuk dalam buku harian, hanya yang penting-penting saja.

6. Catatan-catatan latar belakang organisasi (*background records*)

Metode ini berusaha mereviu atau mengumpulkan materi-materi yang relevan, seperti, bagan-bagan organisasi, kamus penanaman jabatan, manual latihan organisasi, manual kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur organisasi, uraian pekerjaan yang ada.

Keuntungannya :

Dengan adanya catatan latar belakang organisasi akan dapat membantu para analis mendapatkan informasi awal dalam dalam rangka mengembangkan pertanyaan wawancara dan kuesioner. Para analis mendapatkan informasi yang berguna yang mengenai konteks pekerjaan dan hal ini relatif lebih mudah dilakukan atau dikumpulkan.

Kelemahannya :

Dengan menggunakan catatan-catatan latar belakang organisasi, mungkin tidak memberikan informasi yang lengkap dan umumnya menggunakan metode lain sebagai pelengkap dalam mengumpulkan data. Bahan-bahannya mungkin sudah kadaluarsa (*out of date*). Metode ini menyediakan informasi terbatas, khususnya mengenai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang diperlukan dalam menilai tugas-tugas atau pekerjaan.

7. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dapat menjangkau sampel dalam jumlah yang besar. Pertanyaan-pertanyaan yang dituangkan dalam kuesioner dapat bersifat "*open ended*" atau "*unstructured*".

Keuntungannya :

Dibandingkan dengan metode-metode yang lainnya, biayanya agak murah dan cepat dapat menjangkau jumlah sample yang besar.jawaban-jawabannya dapat dikuantifisir dan dapat dianalisa dalam berbagai cara (misalnya, membandingkan antara jabatan dan departemen untuk maksud kompensasi atau latihan)

Kelemahannya :

Pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner sering diinterpretasikan salah oleh responden. Jawaban yang diperoleh mungkin "rate"-nya rendah, sehingga tidak dapat digeneralisir. Memberi skor atau menganalisa kuesioner memakan waktu yang lama. Pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya terbuka (*open-ended questions*)

sulit dikuantifisir dan kalau menggunakan analisis isi (*content analysis*) memakan waktu yang lama.

Berbagai variasi metode analisis jabatan

Ada 4 variasi metode analisis pekerjaan (Bernardin and Russel, 1993), yaitu tipe-tipe analisis informasi jabatan yang tersedia, bentuk informasi jabatan yang diilustrasikan, standarisasi analisis isi pekerjaan, dan sumber analisis pekerjaan. Variasi-variasi metode analisis jabatan ini akan dibahas secara sepintas di bawah ini.

1. Tipe-tipe informasi jabatan

Metode analisis pekerjaan dapat menghimpun berbagai tipe informasi. Tipe informasi yang dapat dihimpun, seperti informasi pekerjaan secara menyeluruh yang biasa disebut dengan pendekatan "*Task inventory Comprehensive Occupational Data analysis Program (TICODAP)*". Pendekatan ini biasanya disebut metode yang berorientasi pada tugas/ pekerjaan. Dikatakan demikian karena mengidentifikasi tugas-tugas atau kewajiban yang diperlukan untuk pelaksanaan penyelesaian pekerjaan.

Metode yang lain digunakan adalah "*Position Analysis Questionnaire (PAQ)*", yang biasa disebut pendekatan yang berorientasi pada orang atau pekerja. Disebut demikian karena informasi-informasi yang dikumpul dan berupa pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik-karakteristik lainnya atau perilaku tertentu untuk pelaksanaan suatu tugas.

Metode PAQ dan metode analisis pekerjaan lainnya juga mengumpulkan data dengan menggunakan mesin-mesin, alat-alat dan dipakai untuk membantu pelaksanaan pekerjaan. Metode lainnya juga memberikan laporan faktor-faktor pekerjaan kontekstual (misalnya, kondisi-kondisi pekerjaan secara fisik, bahaya-bahaya lingkungan, berhubungan teman-teman sekerja). Beberapa metode analisis jabatan juga menyediakan informasi mengenai standar-standar pelaksanaan pekerjaan (misalnya, standar kualitas dan kuantitas, dan analisis yang salah) dan syarat-syarat khusus pelanggan.

2. Bentuk informasi jabatan

Informasi analisis jabatan dapat dipresentasikan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif, tergantung pada analisis jabatan yang dipakai. Pada umumnya, metode analisis jabatan dipresentasikan dalam bentuk kualitatif, dalam artian bahwa jabatan itu dideskripsikan dalam bentuk narasi, bukan dengan cara menurut angka, hasilnya berbentuk verbal atau deskripsi narasi informasi pekerjaan. Contohnya, metode CIT (*Critical Incident Technique*) yang menggunakan metode kualitatif, sedangkan metode yang lainnya, seperti, PAQ dan TICODAP yang menggunakan metode kuantitatif yang menyediakan informasi dalam bentuk numerik.

3. Standarisasi isi analisis jabatan

Pada umumnya profesional manajemen sumber daya manusia membuat metode yang bersifat umum untuk mendapatkan informasi analisis jabatan. Beberapa metode analisis jabatan mempunyai sejumlah pertanyaan atau sejumlah jawaban yang diperlukan. Analisis jabatan memerlukan informasi mengenai tujuan utama jabatan (*position*), pentingnya pekerjaan dilaksanakan, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik-karakteristik lain yang harus dimiliki seorang pemegang jabatan, apa hasil pekerjaan dan siapa pelanggan utama yang memerlukan produk atau jasa itu. Pendekatan-pendekatan umumnya lebih terstandarisasi, contohnya, PAQ telah terstandarisasi isi analisis pekerjaan untuk semua pekerjaan yang dipelajari. Begitu pula metode lain yang telah di standarisasi isi analisis pekerjaan (daftar tugas-tugas) untuk satu kelompok pekerjaan yang sama, tetapi analisis yang lain mungkin menggunakan daftar pekerjaan yang berbeda.

4. Sumber informasi jabatan

Ada sejumlah sumber informasi jabatan, yaitu alat dan individu. Alat sebagai sumber informasi jabatan, seperti kamera yang dipakai untuk mengobservasi tugas-tugas, dan laporan-laporan psikolog yang dapat digunakan menilai reaksi pegawai. Individu sebagai sumber informasi, seperti pemegang jabatan dan pengawas. Sumber informasi pekerja lain, seperti analisis pekerjaan atau spesialis pekerjaan yang terlatih untuk melakukan analisis pekerjaan, konsultan, dan pegawai yang dipelajari pekerjaannya serta pelanggan. Sebagai contoh, sumber-sumber yang dapat menyediakan informasi seorang professor yaitu professor itu sendiri, pengawasnya atau ketua jurusannya, para mahasiswa, para administrator, dan koleganya.

Metode Analisis Jabatan Baru

Sebagaimana telah diuraikan bahwa analisis jabatan merupakan dasar untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, analisis jabatan perlu mendapatkan metode-metode baru yang lebih inovatif dari pada metode-metode lainnya. Adapun metode baru ini telah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir ini (Gael dalam Bernadin dan Russel, 1993), yaitu :

1. Metode kombinasi analisis jabatan (*The Combination Job analysis Method /CJAM*).

Metode ini menggabungkan pendekatan yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada pekerja, metode ini berasal dari metode analisis jabatan fungsional (*Functional Job Analysis – FJA*) dan metode TI-CODAP. Aspek yang berorientasi pada tugas dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- a. *Subject matter experts (SMEs)*. Dalam SMEs ini analisis jabatan dilakukan dengan hanya menulis statemen-statemen tugas yang meliputi dimensi-dimensi utama pekerjaan.

- b. Statemen-statement tugas di edit.
- c. Masing-masing statemen tugas diranking berdasarkan skala banyaknya waktu yang digunakan, tingkat kesukaran, dan tingkat kritisnya.
- d. Nilai pentingnya suatu tugas yang dapat di lihat dengan menggunakan rumus berikut ini :

$$\text{Nilai pentingnya tugas} = \text{Tingkat kesukaran} \times \text{Tingkat kritis} + \text{Waktu yang digunakan.}$$

- e. Statemen-statement tugas kemudian diranking sesuai dengan nilai pentingnya suatu tugas. Berdasarkan hal di atas, SMEs yang menggunakan pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan yang dapat mendorong pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik-karakteristik lain dari para pekerja, yang berdasarkan pada statemen tugas dan nilai pentingnya tugas tersebut. Begitu pula SMEs dapat mengetahui apakah KASOCs (*Knowledges, Abilities, Skills, other Characteristics*) "perlu bagi pekerja baru" dan "practical experts".
2. Kuesioner desain jabatan yang multi metode (*Multimethods job design questionnaire – MJDQ*).

Metode ini merupakan suatu alat yang digunakan untuk mendesain pekerjaan. Metode ini disusun dari item-item yang didesain untuk mengukur/menilai prinsip-prinsip desain pekerjaan, motivasi, mekanistik, dan perspektif/biologi, perseptual/motor.

Pada item-item yang sifatnya motivasional diukur dari tingkat otonomi pada pekerjaan dan tingkat interaksi sosial yang diperlukan. Item-item mekanistik diukur dari spesialisasi material dan prosedur-prosedur dan tingkat pengulangan yang diperlukan. Item-item yang bersifat biologi diukur dari desain alat, tingkat usaha, dan daya tahan. Item perseptual/motor berkenaan dengan penerangan tempat kerja, kontrol, dan mempertunjukkan identifikasi dan visibilitinya.

3. Kuesioner kesesuaian jabatan (*Job compatibility questionnaire – JCQ*).

Metode ini didesain sebagai suatu metode analisis jabatan yang terutama dipakai dalam mengembangkan instrumen seleksi pegawai. Tidak seperti metode analisis jabatan lainnya, metode ini memperoleh informasi pada seluruh aspek pekerjaan yang diperkirakan berkaitan dengan kinerja pegawai, absen, pergantian, dan kepuasan dalam pekerjaan.

Tujuan dari metode ini adalah untuk mendapatkan pengukuran karakteristik-karakteristik pekerjaan dan mendapatkan instrumen seleksi pegawai yang mampu menilai sejauh mana preferensi pelamar pekerjaan dapat sesuai dengan karakteristik-karakteristik ini.

4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Urgensi dan Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen, perencanaan merupakan salah satu fungsi utama dan pertama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi atau meningkatkan kemampuan manusia di dalam organisasi. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia akan sangat tergantung pada kemampuan merencanakan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (Bernadin dan Russel, 1993). Sedangkan menurut Walker (1992 : 59), perencanaan sumber daya manusia yang didefenisikan secara luas adalah menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi-kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan atau kegiatan yang perlu untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Berdasarkan kedua pengertian di atas, maka menunjukkan perencanaan sumber daya manusia adalah kemampuan manajer/pimpinan untuk meramalkan atau memprediksi kebutuhan sumber daya manusia baik dalam organisasi privat maupun publik. Kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia ini bukan hanya kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi, tetapi juga kebutuhan sumber daya manusia dari luar organisasi. Memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi berkaitan erat dengan masalah-masalah, tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (MTK) yang dihadapi organisasi. Para perencana sumber daya manusia perlu mengidentifikasi MTK yang dihadapi organisasi, karena hal ini merupakan titik sentral dalam proses perencanaan strategis.

Ada beberapa karakteristik dari MTK dalam organisasi yang perlu dipahami oleh para perencana sumber daya manusia (Bernadin dan Russel, 1993), yaitu:

1. Masalah, Tantangan dan Kesempatan (MTK) yang bersifat rutin: *bureaucratic solution*.

Dalam organisasi terutama yang berada pada *layer* bawah selalu berhadapan dengan masalah-masalah yang sifatnya teknis dan rutin, karena mereka memang memiliki tugas-tugas bersifat teknis. Masalah-masalah seperti ini dikategorikan masalah yang sederhana dan rutin. Contohnya, masing-masing pegawai mempunyai tugas tertentu dan disertai dengan prosedur-prosedur pelaksanaan (*standard operating*

prosedures). Apabila pegawai tersebut tidak melaksanakan tugasnya, maka pemecahan masalahnya adalah kepada pegawai tersebut ditunjukkan dan diberitahu akan tugasnya. Cara ini disebut *bureaucratic solution*. Agar menyelesaikan masalah-masalah MTK yang sifatnya rutin, maka perencana sumber daya manusia perlu melengkapi prosedur-prosedur pelaksanaan tugas, tanggung jawab, hukum dan peraturan-peraturan yang harus dijadikan landasan kerja.

2. MTK tidak menentu : *adaptive solution*.

Kehidupan organisasi banyak ditentukan oleh lingkungannya. Oleh karena itu, ia selalu dituntut beradaptasi dengan lingkungannya. Lingkungan organisasi sangat dinamis sifatnya, sehingga masalah-masalah yang muncul biasanya sulit diprediksi. Masalah-masalah eksternal ini sangat mempengaruhi kinerja internal organisasi yang secara langsung berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Di samping organisasi berhadapan dengan masalah-masalah yang sifatnya rutin, ia juga selalu berhadapan dengan masalah-masalah yang sifatnya strategis. Pemecahan masalah sumber daya manusia yang sifatnya strategis tidak menggunakan solusi birokrasi, akan tetapi menggunakan pemecahan masalah yang sifatnya adaptif (*adaptive solution*). Contoh, apabila organisasi mempunyai beban kerja yang berfluktuasi atau mempunyai volume kerja yang banyak pada saat tertentu, maka solusi yang dapat diberikan adalah mengangkat pegawai musiman pada saat beban kerja meningkat atau organisasi dapat meminta bantuan pegawai yang sudah pensiun atau dari anak sekolah/mahasiswa.

3. MTK yang sifatnya mendua : *strategic solution*

Dalam organisasi dapat juga dijumpai MTK sifatnya mendua atau ambiguitas. Masalah-masalah ini memerlukan banyak intreprestasi atau pandangan yang berkisar pada MTK. Masalah-masalah ini biasanya berkaitan dengan masa depan organisasi, sehingga pemecahannya memerlukan suatu "*strategic solution*". Misalnya, untuk menghadapi situasi 5-10 tahun mendatang, maka organisasi harus mempersiapkan kemampuan adaptasinya pada situasi tersebut melalui suatu rencana strategis. Masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, biasanya dilakukan pemecahan strategis, seperti, mengadakan latihan kepada para pegawainya, memberikan beasiswa ikatan dinas kepada mahasiswa yang berprestasi di universitas, dan setelah lulus ditarik bekerja pada organisasi bersangkutan menggunakan sistem magang, dan berbagai program kerja sama dengan pihak luar yang berhubungan sumber daya manusia. Dengan melakukan langkah yang seperti ini, maka dapat mengurangi rasa ambiguitas mengenai gambaran pegawai atau tenaga kerja di dalam organisasi terutama dalam menghadapi masa depan.

Solusi strategik merupakan pengembangan dari solusi adaptif, yang berasumsi bukan hanya mengadakan reaksi dan penyesuaian

lingkungan, tetapi juga melakukan tindakan proaktif terhadap lingkungan.

Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset utama dan pertama bagi suatu organisasi, sehingga hal ini perlu direncanakan dengan efektif. Menurut S. P. Siagian (1994), ada 6 manfaat perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada secara lebih baik.

Suatu hal yang perlu diperhatikan para perencana sumber daya manusia dalam organisasi adalah sebelum mereka melakukan perencanaan perlu memperhatikan kemampuan-kemampuan atau kekurangan-kekurangan yang dimiliki organisasi, seperti :

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada,
- b. Berbagai kualifikasinya,
- c. Masa kerja masing-masing,
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah yang pernah diikuti,
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan,
- f. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Informasi tentang kemampuan dan kelemahan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan langkah awal dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia. Informasi ini sangat berguna bagi pihak manajemen sumber daya manusia untuk mengisi bidang-bidang sebagai berikut :

- a. Promosi orang-orang tertentu untuk 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 hirarki organisasi.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif, akan memungkinkan tidak terjadinya kelebihan atau kekurangan pegawai, begitu pula tidak akan terjadi salah dalam menempatkan pegawai. Kelebihan pegawai dalam organisasi akan mengakibatkan tidak

optimalnya pegawai melaksanakan tugasnya dan akan berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai. Kekurangan pegawai dalam organisasi akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan terhambat. Demikian pula salah dalam penempatan pegawai dapat menurunkan semangat dan moral pegawai.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa akan datang, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru.

Organisasi yang besar atau organisasi yang sudah mapan perlu mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang strategik. Dalam perencanaan strategik sumber daya manusia meliputi pemanfaatan dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka waktu 5-10 tahun mendatang. Pemanfaatan dan kebutuhan sumber daya pada masa yang datang berkisar pada:

- a. Jumlah orang yang memasuki purna bakti,
- b. Jumlah orang yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi,
- c. Beberapa pekerja dan jabatan yang lowong,
- d. Apakah pekerjaan yang lowong akan di isi oleh pegawai yang ada di dalam organisasi atau dilakukan perekrutan dari luar,
- e. Jumlah orang yang akan dibutuhkan dalam jangka waktu itu,
- f. Bagian-bagian apa saja yang akan di isi,
- g. Jumlah kebutuhan pegawai yang berkualifikasi SD, SLTA, SMTA, Sarjana Muda, dan Sarjana, Magister dan Doktor.

Dalam melakukan perencanaan strategik sumber daya manusia diperlukan tenaga perencana handal yang dapat memprediksi situasi-situasi di dalam dan di luar organisasi, seperti kestabilan anggaran, semangat kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diantisipasi seperti politik, ekonomi, sosial dan budaya, pelangan, teknologi, dan sebagainya.

4. Penanganan informasi ketenaga kerjaan

Salah satu unsur penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi adalah penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki, meliputi :

- a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki,
- b. Masa kerja setiap pekerja,
- c. Status perkawinan dan jumlah tunjangan,
- d. Jabatan yang pernah dipangku,
- e. Tangga karier yang telah dinaiki,
- f. Jumlah penghasilan,
- g. Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh,
- h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai.

- i. Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai (S. P. Siagian, 1994).

Informasi-informasi ini perlu ditangani dengan baik bukan saja oleh profesional/bagian sumber daya manusia, tetapi juga setiap unit kerja. Informasi sangat berguna dalam pengambilan keputusan mengenai kepegawaian, seperti, promosi, dan sebagainya.

5. Penelitian

Penelitian merupakan salah satu kegiatan pendahuluan bagi suatu perencanaan, termasuk perencanaan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang akurat yang menjadi landasan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia

Untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, ada enam langkah yang perlu diperhatikan (Bernadin and Russel, 1993), yaitu:

1. Mengamati lingkungan (*environmental scanning*),
2. Meramalkan permintaan tenaga kerja,
3. Meramalkan penawaran tenaga kerja,
4. Analisis kesenjangan (*gap analysis*),
5. Memprogramkan tindakan *action programming*,
6. Pengawasan dan evaluasi.

Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia ini dibahas secara ringkas dibawah ini.

Langkah Pertama : Mengamati lingkungan

Mengamati lingkungan akan membantu perencana dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi sumber-sumber masalah, tantangan-tantangan, dan kesempatan-kesempatan. Proses ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai lingkungan atau konteks di mana keputusan sumber daya manusia akan dibuat. Dalam pengambilan keputusan, biasanya perencana sumber daya manusia menganalisis sumber-sumber masalah, tantangan-tantangan, dan kesempatan-kesempatan secara individual atau secara sendiri-sendiri. Perencana menganalisis masalah-masalah sumber daya manusia yang dihadapi oleh organisasi, misalnya, kekurangan pegawai, keterampilan pegawai yang tidak sesuai tuntutan pekerjaan. Perencana juga menganalisis tantangan-tantangan sumber daya manusia yang dihadapi organisasi, misalnya, tantangan-tantangan apa yang dihadapi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Begitu pula perencana menganalisis kesempatan-kesempatan yang dapat diperoleh organisasi, misalnya organisasi dengan mudah memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dipasaran tenaga kerja.

Perencana yang baik adalah mereka yang dapat mengubah tantangan menjadi kesempatan. Apakah perencana memandang masalah dengan positif (sebagai suatu kesempatan) atau memandang negatif (suatu tantangan), hal ini dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.

Di samping perencana menganalisis secara individual MTK yang dihadapi organisasi, juga bisa menganalisis lingkungan dengan *mensentesa* sumber-sumber MTK sekaligus.

Perencanaan sumber daya manusia berusaha untuk mensentesa berbagai program-program personil ke dalam beberapa prioritas yang dapat menjadi rencana strategi organisasi. Mengamati lingkungan membantu para perencana sumber daya manusia untuk menyusun prioritas-prioritas, mendapatkan sinergis diantara program-program, dan menciptakan kegiatan-kegiatan di masa akan datang.

Ada dua kategori dalam mengamati lingkungan, yaitu mengamati lingkungan eksternal dan mengamati lingkungan internal. Kedua kategori ini dibahas di bawah ini.

1. Mengamati lingkungan eksternal

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengamati lingkungan eksternal ini adalah pesaing, pasaran tenaga kerja dan peraturan pemerintah.

Para perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan organisasi lain yang menjadi pesaingnya, terutama kemampuan sumber daya manusianya karena hal itu akan mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu organisasi. Agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya, maka harus mempunyai sumber daya manusia minimal sama dengan organisasi yang menjadi pesaingnya. Selain perencana memperhatikan pesaingnya, juga perlu memperhatikan kondisi tenaga kerja itu, termasuk keterampilan dan pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut.

Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, misalnya Peraturan Pemerintah mengenai Upah Minimum Regional (UMR) atau Peraturan Pemerintah terkait Kenaikan Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS).

2. Mengamati lingkungan internal

Di samping perencana sumber daya manusia memperhatikan lingkungan eksternal, juga perlu diperhatikan lingkungan internal organisasi. Perencana perlu memperhatikan ke dua lingkungan itu, karena organisasi berada dan dipengaruhi oleh kedua lingkungan itu. Aspek yang perlu diperhatikan dalam lingkungan internal adalah perencanaan strategis, teknologi, dan budaya organisasi.

Para perencana sumber daya manusia biasanya memulai kegiatannya dengan perencanaannya strategik agar memungkinkan tujuan dan pengembangan sumber daya manusia dapat tercapai di dalam organisasi. Pentingnya perencanaan strategik dilakukan agar menjamin keunggulan kompetitif organisasi. Misalnya, pada saat tertentu organisasi perlu melakukan restrukturisasi atau penataan kembali organisasi yang ada.

Selain rencana strategik yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia, juga teknologi yang digunakan oleh organisasi. Perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan teknologi, karena dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia, terutama pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan praktek hubungan para pegawai. Misalnya, organisasi menggunakan komputer secara meluas, maka konsekwensi dari adanya komputerisasi ini adalah memerlukan pelatihan pegawai untuk tenaga-tenaga operator, programmer, dan lain-lain.

Hal lain perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya kerja masing-masing yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya dalam organisasi ini perlu diperhatikan oleh para perencana sumber daya manusia, karena dapat meningkatkan produktivitas dan dapat pula menurunkan kinerja organisasi.

Uraian di atas merupakan pandangan sepintas mengenai perbedaan kekuatan di dalam dan di luar organisasi yang berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya manusia. Tujuan mengamati lingkungan adalah untuk mengidentifikasi MTK dan memahami interaksi antar kekuatan yang satu dengan lainnya sehingga dapat memprediksi pengaruhnya di masa depan serta dapat mengontrol dampak yang mungkin timbul.

Langkah Kedua : Meramalkan permintaan tenaga kerja

Peramalan tenaga kerja berasal dari suatu proyeksi bagaimana kebutuhan organisasi akan berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Perencana sumber daya manusia harus mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan ini, berbagai kemungkinan-kemungkinannya, dan sejumlah prioritas kegiatan yang tujuannya kadang-kadang saling bertentangan.

Ada dua metode peramalan yang digunakan dalam langkah ini, yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Masing-masing metode ini mempunyai asumsi-asumsi tertentu, dan kombinasi dari kedua metode tersebut yang lebih diutamakan. Kedua metode tersebut dibahas secara sekilas dibawah ini.

1. Metode kualitatif

Dalam metode kualitatif ada dua tehnik peramalan yang sering digunakan, yaitu tehnik Delphi dan tehnik Kelompok Nominal.

Teknik Delphi menghindari diskusi secara "face-to-face" dengan menggunakan kelompok penengah. Kelompok penengah ini memberikan ramalan dan asumsi-asumsi terhadap yang lainnya. Kelompok penengah ini menyatukan dan meringkaskan penilaian-penilaian dan hasilnya diberikan kepada para ahli. Proses ini dilakukan secara terus menerus sampai ada peramalan yang disepakati bersama.

Teknik peramalan yang lain adalah Teknik Kelompok Nominal. Teknik ini hampir sama dengan Teknik Delphi dimana para ahli bersama-sama melakukan konferensi, dan kelompok independen yang mencatat ide-ide mereka. Para ahli mengemukakan ide-idenya dalam kelompok konferensi tersebut, kemudian ide-ide tersebut didiskusikan dan diranking oleh kelompok pengambilan keputusan (*member vote*).

2. Metode kuantitatif

Metode ini berbeda dengan metode kualitatif. Penggunaan metode kualitatif berdasarkan pada asumsi bahwa masa datang merupakan *ekstrapolasi* dari masa lalu.

Ada dua teknik peramalan yang sering digunakan dalam metode kuantitatif, yaitu analisis trend, dan analisis regresi sederhana dan regresi ganda.

Analisis trend memasukkan faktor-faktor organisasi tertentu (seperti, unit produksi, pendapatan) dan rasio produktivitas (misalnya, jumlah pegawai perunit produksi). Untuk melakukan analisis trend, maka kita melakukan langkah-langkah dibawah ini :

- a. Dapatkan faktor-faktor organisasi yang berhubungan dengan tenaga kerja (*work force*),
- b. Plot laporan faktor-faktor organisasi secara historik yang berhubungan dengan besarnya tenaga kerja,
- c. Hitung rasio produktivitas (rata-rata output pekerja per tahun),
- d. Tentukan trend,
- e. Buat penyesuaian penting dalam trend, masa lalu dan akan datang,
- f. Proyeksi target per tahun.

(Wilkstrom dalam Bernardin dan Russel, 1993).

Analisis regresi sederhana dan regresi ganda merupakan teknik yang menggunakan prosedur-prosedur statistik untuk meramalkan permintaan tenaga kerja. Regresi sederhana menggunakan informasi dari hubungan antara tingkat pekerjaan dalam organisasi dan beberapa kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan. Contohnya, hubungan secara statistik output pegawai dan tingkat pekerjaan. Metode kuantitatif yang lebih sulit, yaitu regresi ganda dan program linier. Proses dari teknik ini adalah memasukkan hambatan-hambatan operasional (seperti, anggaran, tenaga kerja) ke dalam model matematika. Regresi ganda menggunakan beberapa faktor yang berkorelasi dengan kebutuhan tenaga kerja.

Langkah Ketiga : Meramalkan suplai pegawai/tenaga kerja

Peramalan permintaan pegawai adalah memproyeksikan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia, sedangkan peramalan suplai pegawai adalah memproyeksikan ketersediaan sumber daya manusia baik di dalam maupun dari luar organisasi.

Dalam perspektif pemecahan masalah, suplai pegawai menunjukkan tersedianya "bahan baku" yang dikaitkan dengan MTK. Peramalan suplai pegawai dibagi dalam dua kelompok, yaitu suplai eksternal dan suplai internal.

1. Suplai internal

Suplai internal ini menggambarkan keadaan pegawai di dalam organisasi, seperti jumlah karyawan yang dimiliki dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dengan memahami hal ini, akan dapat mempersiapkan para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengisi lowongan-lowongan pada waktu mendatang.

Ada dua cara dalam suplai internal, yaitu inventarisasi keterampilan pegawai dan analisis markov.

a. Inventarisasi keterampilan pegawai

Inventarisasi keterampilan pegawai perlu diketahui untuk dapat menentukan pegawai yang cakap, mampu menempati/ mengisi lowongan yang tersedia. Dengan adanya informasi ini, maka kita tidak akan menyalahi salah satu prinsip management "*the right man on the right place*". Data ini digunakan untuk membuat proyeksi-proyeksi masa depan yang berdasarkan pada trend sekarang (*current trends*). Trend ini tidak hanya termasuk jumlah dan jenis pegawai dalam setiap pekerjaan, tetapi juga arus pegawai dari dalam dan dari luar organisasi. Inventarisasi keterampilan mencakup penilaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karier dari setiap pegawai sekarang. Catatan mengenai keterampilan pegawai diperbaharui kira-kira setiap 2 tahun untuk mengantisipasi perubahan-perubahan keterampilan pegawai, tingkat pengetahuan, dan perubahan peraturan-peraturan dalam pekerjaan-pekerjaan. Teknik ini sangat berguna untuk perencanaan sumber daya manusia dalam jangka waktu pendek, khususnya proses rekrutmen internal organisasi.

b. Analisis Markov

Teknik analisis markov berbeda dengan teknik inventarisasi keterampilan pegawai. Teknik ini lebih rumit dan umumnya digunakan untuk meramalkan suplai pegawai dalam jangka waktu panjang serta sering digunakan dalam organisasi yang berskala besar.

Analisis markov merupakan suatu model transisi yang lebih "*complicated*", yang menggunakan informasi masa lalu mengenai pergerakan/perputaran pegawai untuk memprediksi masa yang akan datang. Analisis ini menggunakan data yang dikumpulkan pada

beberapa tahun lalu, kemudian membuat suatu estimasi dari kemungkinan pegawai dalam suatu pekerjaan tertentu akan tetap pada pekerjaannya atau dipindahkan, dipromosi, didemosi, diberhentikan, atau dipensiunkan. Probabilitas-probabilitas ini biasanya menggambarkan aliran masa lalu pegawai pada organisasi dalam suatu "matriks transisi" yang dibentuk dari kemungkinan-kemungkinan perputaran pegawai, dan aliran pegawai masa akan datang diestimasi dari matriks ini. Untuk memperjelas analisis Markov dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 : Analisis Markov pada Suplai Sumber Daya Manusia

		A	B	C	D	Keluar
A		0,70	0,10	-	-	0,20
B		0,05	0,80	0,10	-	0,05
C		-	0,10	0,75	0,05	0,10
D		-	-	0,05	0,90	0,05
	Jumlah Pegawai	A	B	C	D	Keluar
A	250	175	25	-	-	50
B	120	6	96	12	-	6
C	40	-	4	30	2	4
D	20	-	-	1	18	1
Diramalkan		181	125	43	20	61

Sumber : Bernadin dan Russel, 1993 (beberapa perubahan)

Pada matriks di atas, terdapat empat tipe pekerjaan (A, B, C, dan D), dari matrix tersebut menunjukkan bahwa 70 % pegawai A tetap pada posisinya setelah satu tahun, 10 % pindah ke B, dan keluar 20 %. Demikian pula 80 % pegawai B tetap pada posisinya setelah satu tahun, 5 % pegawai B pindah ke A, dan 10 % pindah ke C. Berdasarkan prosentase probabilitas transisi atau probabilitas pindahan pegawai pada empat tipe pekerjaan dalam organisasi, maka dapat diperoleh peramalan pada tahun yang akan datang. Diramalkan bahwa pada tahun yang akan datang, jumlah pegawai pada pekerjaan A sebanyak 181 orang, dengan perincian 70 % pegawai yang tetap ($70\% \times 250 = 175$), dan 5 % pegawai yang berasal dari pekerjaan B ($5\% \times 120 = 6$). Demikian pula diramalkan pada tahun yang akan datang, jumlah pegawai pada pekerjaan B sebanyak 125 orang. Dengan perincian 80 % pegawai yang tetap ($80\% \times 120 = 96$) dan 10 % pegawai yang berasal dari pekerjaan A ($10\% \times 250 = 25$), serta 10 % pegawai tambahan dari pekerjaan C ($10\% \times 40 = 4$).

2. Suplai eksternal

Tidak semua lowongan pekerjaan yang ada di dalam organisasi dapat dipenuhi oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai di dalam organisasi, maka organisasi mengandalkan suplai sumber daya manusia dari luar.

Perkiraan suplai pegawai atau tenaga kerja dapat diperoleh dari laporan-laporan mengenai ketenagakerjaan yang disediakan oleh pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, Departemen Tenaga Kerja dan

sebagainya. Dapat juga dilakukan dengan menganalisis ketersediaan tenaga kerja di pasaran tenaga kerja.

Analisis lain yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan komputer. Berbagai rumus matematika yang digunakan secara sekaligus dalam model komputer, seperti ekstrapolasi, indeksasi, hasil survey. Hasil perhitungan dari komputer ini dapat menunjukkan banyaknya kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang.

Langkah Keempat : Analisis kesenjangan (gap analysis)

Analisis kesenjangan adalah mempertemukan peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia. Langkah ini mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan tenaga kerja, keterampilan dan pekerjaan.

Berdasarkan perspektif pemecahan, analisis kesenjangan digunakan untuk menentukan MTK dan solusinya, agar dapat membantu suatu organisasi menghadapi masa akan datang. Proses pengambilan keputusan ini meliputi :

1. Mencari alternatif-alternatif pemecahan

Hal pertama yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia dalam analisis kesenjangan adalah mencari alternatif-alternatif pemecahan masalah. Pencarian alternatif pemecahan ini berkisar pada MTK yang telah diidentifikasi. Biasanya dalam pencarian alternatif pemecahan diperoleh dari pimpinan organisasi, manajer lini, para pegawai, pelanggan, dan konsultan.

Berdasarkan input-input yang diperoleh, perencana sumber daya manusia mengidentifikasi alternatif-alternatif yang akan diambil untuk mengantisipasi keadaan masa depan. Alternatif-alternatif ini antara lain menyewa pegawai, menerima pegawai tetap "full time", dan pegawai paruh waktu "part time", melatih pegawai yang ada, dan sebagainya.

2. Mengevaluasi alternatif-alternatif

Alternatif-alternatif yang telah diidentifikasi oleh perencana sumber daya manusia tentu memiliki kelemahan-kelemahan dan keunggulan. Dalam melihat kelemahan dan keunggulan suatu alternatif tergantung pada MTK dihadapi oleh organisasi.

3. Pemilihan solusi

Setelah semua alternatif yang telah dievaluasi, maka perencana sumber daya manusia akan memilih atau menentukan alternatif yang paling unggul. Dalam penentuan alternatif bisa jadi melahirkan satu alternatif yang terbaik, tetapi juga dapat terjadi dengan menetapkan beberapa alternatif sebagai suatu keputusan.

Langkah Kelima : Action programming

Tujuan dari *action programming* adalah membuat keputusan tertentu menjadi kenyataan. Langkah ini merupakan langkah akhir dari perencana sumber daya manusia. Langkah ini menentukan solusi

dalam menempatkan sumber daya manusia dengan tepat. Apabila ditemui berbagai deviasi dari rencana tersebut maka pengontrol dapat melakukan perbaikan pada saat itu.

Uraian di atas memperlihatkan pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi. Namun, dalam organisasi publik sulit diterapkan, karena memiliki berbagai hambatan. Salah satu hambatan utamanya adalah keterbatasan anggaran. Anggaran merupakan penentu terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Begitu pula anggaran seringkali menjadi alat politik, sehingga bagaimanapun baiknya perencanaan atau peramalan yang dilakukan oleh para ahli, tidak akan banyak berarti bila anggaran dikendalikan oleh "orang pertama" dalam organisasi atau diintervensi pihak lain.

5

REKRUTMEN PEGAWAI

Salah satu komponen yang tidak kalah pentingnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen pegawai. Rekrutmen pegawai yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi, akan tetapi dapat terjadi sebaliknya bahwa kesalahan dalam rekrutmen pegawai dapat mengganggu kinerja organisasi. Kesalahan dalam rekrutmen dapat terjadi pada ketidaksesuaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dipangkunya.

Rekrutmen pegawai merupakan tahap awal penambahan kekuatan (*power*) suatu organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen harus dilakukan dengan tepat, karena di satu sisi dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dan di sisi lain dapat melemahkan kekuatan organisasi itu sendiri. Ketepatan rekrutmen pegawai dapat ditunjukkan oleh adanya kesesuaian rekrutmen dengan perencanaan pegawai. Perencanaan pegawai meliputi kuantitas dan kualitas pegawai yang akan direkrut suatu organisasi. Setiap organisasi memerlukan rekrutmen pegawai untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia.

Rekrutmen adalah suatu proses yang diawali dengan keinginan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia sampai pada pelamar memasukkan berkas lamarannya. Jadi proses rekrutmen terpisah dari proses seleksi. Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen dilakukan.

Ada tiga langkah esensial untuk menterjemahkan kebutuhan-kebutuhan pegawai yang akan datang ke dalam kebutuhan operasional tertentu, yaitu, analisis jabatan, data selang waktu dan *yield ratio* (Bernardin dan Russel, 1993).

1. Analisis jabatan

Pada bab 3 telah disebutkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses, metode, dan tehnik untuk memperoleh data jabatan. Analisis jabatan biasanya dijadikan pedoman dalam penataan kelembagaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai suatu organisasi. Tujuan analisis jabatan biasanya untuk penataan dan pembinaan serta evaluasi kelembagaan kepegawaian, kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Rekrutmen dan perencanaan sumber daya manusia mengandalkan dua aspek dari informasi analisis jabatan yang mengidentifikasi keterampilan-keterampilan tertentu (*critical skills*) pegawai yang akan direkrut. *Pertama*, deskripsi pekerjaan,

memberikan uraian tentang tanggung jawab, kewajiban dan tugas yang harus dilakukan oleh pegawai. *Kedua*, spesifikasi pekerjaan, yang menguraikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta karakteristik lain dari pelamar.

Setelah perencanaan sumber daya manusia menentukan jumlah pegawai yang akan diterima dan berbagai persyaratannya, maka pihak yang bertanggung jawab terhadap rekrutmen perlu mengetahui kapan dimulai proses rekrutmen dan bagaimana memperluas informasi tersebut. Hal ini dapat dilihat pada data selang waktu dan yield ratio.

2. Data selang waktu

Data selang waktu (*time lapse data*) meliputi rata-rata waktu yang telah digunakan sejak pengambilan keputusan merekrut pegawai. Data selang waktu ini ditentukan oleh kuantitas dan kualitas pegawai yang akan direkrut, serta ditentukan oleh cakupan wilayah. Dalam hal ini, semakin banyak jumlah pegawai yang akan direkrut, maka semakin lama waktu digunakan dalam rekrutmen.

3. Rasio hasil (*yield ratio*)

Rasion hasil (*yield ratio*) adalah rasio yang sederhana pelamar diterima pada setiap langkah dalam proses seleksi.

Berbagai Nilai yang Perlu Diperhatikan Dalam Rekrutmen

Ada berbagai nilai yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen, yaitu nilai keadilan sosial, efisiensi administrasi, dan nilai respon tanggung politik (*political responsiveness*). Nilai-nilai merupakan nilai-nilai utama dalam organisasi publik.

Nilai keadilan sosial sangat perlu diperhatikan dalam rekrutmen, khususnya pada organisasi publik. Dalam hal ini orang yang bertanggung jawab dalam rekrutmen perlu memperhatikan semua kelompok-kelompok yang ada dalam masyarakat, agar dapat “terwakili” di dalam organisasi. Idealnya pada institusi publik terwakili berbagai etnis dan berbagai lapisan masyarakat, akan tetapi sulit untuk dicapai apalagi jika dikaitkan dengan persyaratan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki.

Tuntutan akan kemampuan dan keterampilan yang tinggi dari pelamar, akan sangat memungkinkan bagi orang-orang pintar atau etnis tertentu saja yang dapat diterima dalam organisasi publik. Hal ini dapat terjadi karena kualitas pendidikan yang belum merata akibat ketimpangan laju pembangunan.

Nilai keadilan sosial merupakan suatu nilai yang sangat tinggi, akan tetapi sulit diimplementasikan. Dikatakan demikian, karena kenyataan menunjukkan di berbagai institusi pemerintah dan pemerintah daerah dimonopoli oleh kelompok-kelompok etnis masyarakat tertentu.

Nilai efisiensi administrasi perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen, agar mendapatkan pegawai yang berkualitas. Sebagaimana

diketahui bahwa pemerintah memiliki dana yang terbatas, sedang warga yang berminat mendapatkan pekerjaan pada sektor publik sangat besar. Pada titik ini terjadi dilema antara pemenuhan nilai keadilan dan nilai efisiensi. Efisiensi menghendaki kemampuan dan keterampilan tinggi, sedang nilai keadilan pada akomodatif terhadap berbagai lapisan masyarakat dengan mengabaikan kemampuan dan keterampilan.

Nilai respon politik perlu diperhatikan dalam merekrut eksekutif politik sebagai alat untuk mengontrol para birokrasi dalam pemerintahan. Pemimpin politik perlu memilih orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki suatu jabatan. Tujuannya agar responsif terhadap keinginan-keinginan atau aspirasi masyarakat, begitu pula agar dapat mengadakan kontrol terhadap birokrat pemerintah.

Orang yang diangkat dalam jabatan politik akan memperlihatkan kesetiaan kepada pejabat yang mengangkatnya. Dia tidak lagi setia terhadap tanggung jawab-tanggung jawab yang seharusnya dia lakukan sesuai dengan tuntutan jabatan itu, tetapi dia berusaha untuk menyenangkan hati orang yang mengangkatnya. Mengapa demikian ?, supaya dia tetap duduk dalam jabatan tersebut pada periode berikutnya. Kalau terjadi demikian pertanyaan selanjutnya dapat muncul, kapan pejabat politik tersebut responsif terhadap keinginan-keinginan atau aspirasi dari masyarakat, atau kapan melakukan kontrol terhadap birokrasi pemerintah ?

Berdasarkan hal di atas, asumsinya bahwa tidak mungkin responsif terhadap kepentingan masyarakat kalau orang yang diangkat dalam jabatan politik adalah orang yang hanya mempunyai kemampuan menyenangkan atasannya dan tidak punya kemampuan yang sesuai dengan tuntutan tugas yang dipikulnya. Orang yang mengangkat juga dengan sengaja mengangkat dalam jabatan tersebut untuk menjaga kepentingannya dan tetap terjadi hubungan "*patron-klien*". Salah satu akibat yang dapat muncul adalah terjadinya "kutu loncat" – orang menduduki suatu jabatan tertentu tidak pernah diperkirakan sebelumnya atau tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku. Apa yang terjadi dalam jabatan politik, terjadi pula dalam jabatan karier, karena sangat kurangnya kontrol terhadap birokrasi. Birokrasi juga sudah tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Padahal tugas utama mereka adalah memberi pelayanan kepada masyarakat, tetapi kenyataannya sering terbalik, masyarakat yang memberikan pelayanan kepada birokrasi – masyarakat dengan terpaksa "membeli" hak yang seharusnya diperoleh.

Pengaruh Eksternal Rekrutmen

Ada tiga pengaruh eksternal dalam rekrutmen, yaitu kondisi ekonomi, faktor politik dan hukum tindakan *affirmative* (Bernardin dan Russel, 1993).

1. Kondisi ekonomi

Penerimaan pegawai tergantung pada kemampuan keuangan atau anggaran pemerintah. Pada saat terjadi resesi ekonomi anggaran pemerintah menurun dan berdampak pada pengurangan rekrutmen pegawai. Menurut Klingner dan Nalbandian (1980), menjelaskan bahwa saat pertumbuhan ekonomi tinggi, maka : (a) sulit mencari pelamar yang berkualitas, (b) tingginya permintaan promosi di dalam organisasi dan rekrutmen pegawai-pegawai dari luar, dan (c) rekrutmen dilakukan secara terbuka dan terus menerus.

Pada saat pertumbuhan ekonomi rendah, maka : (a) terjadi surplus pelamar yang berkualitas, (b) rendahnya permintaan promosi di dalam organisasi dan rekrutmen pegawai dari luar, dan (c) rekrutmen dilakukan secara terbatas.

2. Faktor politik

Faktor politik mempengaruhi rekrutmen, karena perubahan dalam prioritas pemerintah. Contohnya, pergantian pemimpin politik akan berpengaruh terhadap program-program yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Hukum tindakan affirmative

Hukum ini mengharuskan pemerintah/organisasi publik lebih terbuka terhadap pekerjaan-pekerjaan yang lowong. Mereka harus merekrut pegawai dengan memberikan kesempatan yang sama terhadap semua warga negara mengenai pekerjaan yang lowong itu, terutama kepada kelompok-kelompok minoritas, wanita, dan orang-orang cacat fisik.

Tehnik-tehnik Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua tehnik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

1. Sentralisasi

Pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

2. Desentralisasi

Desentralisasi dilakukan kalau jumlah pegawai yang ingin diterima lebih sedikit, terbatas dan masing-masing departemen menginginkan pegawai yang berbeda tipe pekerjaanya.

Sumber-sumber Rekrutmen

Ada dua sumber utama rekrutmen pegawai, yaitu internal dan eksternal (Bernardin dan Russel, 1993; Klingner & Nalbandian, 1980). *Rekrutmen internal* yaitu mencari pelamar dari pegawai-pegawai yang

sudah ada dalam organisasi. Keuntungan dari rekrutmen internal adalah (a) biaya lebih murah jika dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, (b) organisasi secara khusus telah memiliki pengetahuan tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal daripada pelamar eksternal, dan (c) kebijaksanaan organisasi untuk melakukan promosi di dalam organisasi akan mempertinggi semangat para pegawai, komitmen, dan kepuasan kerja.

Rekrutmen eksternal adalah merekrut pegawai dari luar organisasi. Keuntungan utama dari pendekatan ini ialah dapat memberikan ide-ide baru dan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan organisasi. Sedangkan kelemahan utamanya adalah mungkin berdampak negatif pada kekompakan dan moral kerja. Kelemahan yang lainnya adalah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekrutmen internal.

Dalam rekrutmen internal terdapat beberapa metode (Bernardin dan Russel, 1993; Klingner & Nalbandian, 1980), yaitu :

1. Lamaran terbuka (Walk – ins)

Metode ini merekrut pegawai dan biayanya sangat murah, karena pelamar yang datang langsung membawa berkas lamarannya. Berkas lamarannya disimpan sampai organisasi membutuhkan pegawai. Apabila pekerjaan yang lowong itu sesuai dengan kemampuan pelamar tersebut, maka pelamar akan dipanggil melalui surat untuk proses selanjutnya.

2. Lamaran tertulis

Lamaran tertulis ini hampir sama dengan metode *walks – ins* di atas, namun dalam metode ini pelamar mengirimkan langsung berkasnya kepada suatu organisasi. Pelamar mungkin saja mengetahui bahwa ada lowongan kerja yang terbuka pada organisasi tersebut, tetapi mungkin juga tidak mengetahuinya.

3. Rekomendasi dari pegawai

Metode rekrutmen ini berbeda dengan kedua metode di atas. Metode ini dilakukan seorang pegawai/pejabat dalam organisasi dengan memberikan rekomendasi kepada pelamar. Pelamar yang mendapatkan rekomendasi merupakan salah satu keuntungan dibandingkan dengan pelamar lainnya, karena rekomendasi itu merupakan suatu “jaminan” bahwa pelamar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dapat bekerja sama dan loyal terhadap atasan. Umumnya pelamar yang mendapat rekomendasi dari pejabat organisasi adalah pelamar yang berstatus pegawai/karyawan yang tidak tetap. Kelemahannya adalah pejabat sering memberikan rekomendasi kepada orang-orang tertentu saja, misalnya karena ada hubungan keluarga, berasal dari daerah yang sama, dan sebagainya. Begitu pula rekomendasi yang diberikan kepada pelamar tersebut sering tidak berdasarkan fakta yang sebenarnya.

4. Pengiklanan

Metode ini merupakan suatu metode yang efektif, karena dapat menjangkau banyak pelamar. Pengiklanan dapat dilakukan melalui surat kabar, majalah, papan pengumuman, radio, televisi, internet, dan sebagainya. Pada umumnya pengiklanan ini memuat pekerjaan-pekerjaan yang lowong, persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar, dan sebagainya. Dengan menggunakan metode ini kemungkinan akan terjadi “kebanjiran” pelamar, kalau pelamar banyak yang tertarik pada pekerjaan yang lowong tersebut. Banyaknya pelamar yang mendaftar akan memberikan peluang yang besar pada organisasi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan (yang berkualitas), akan tetapi menelan biaya yang sangat besar.

5. Agen-agen penempatan tenaga kerja

Rekrutmen dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah maupun swasta. Agen penempatan tenaga kerja di Indonesia, yaitu Departemen Tenaga Kerja yang tersebar ke seluruh daerah. Kantor ini berfungsi memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan dan penyalur tenaga kerja/pencari kerja.

Keperluan tenaga kerja dapat diperoleh dari agen-agen penempatan tenaga kerja. Agen ini dapat menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi, sehingga organisasi pemakai tinggal menerima dan memperkerjakan tenaga kerja yang direkrut oleh agen tersebut. Tetapi dapat pula organisasi pemakai hanya meminta proses rekrutmen pada agen tersebut dan selanjutnya organisasi pemakai tinggal menyeleksi para pelamar yang memenuhi syarat.

6. Lembaga-lembaga pendidikan

Metode ini umumnya dilakukan untuk merekrut tenaga-tenaga profesional dan manajerial. Organisasi pemakai tenaga kerja biasanya meminta lulusan pendidikan tinggi ke salah satu lembaga pendidikan tinggi atau universitas dengan memberikan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang lowong. Pihak perguruan tinggi merekomendasikan lulusannya kepada organisasi pemakai tenaga kerja.

Salah satu keuntungan dari metode ini adalah biayanya lebih rendah dan efektif dibandingkan dengan metode lainnya. Organisasi pemakai umumnya merekrut pegawai dari pendidikan tinggi yang sudah terpercaya atau sudah banyak dipakai alumninya.

7. Serikat pekerja

Organisasi pemakai tenaga kerja biasanya juga memanfaatkan organisasi serikat pekerja dalam merekrut tenaga kerja, karena organisasi ini memiliki daftar anggota, baik yang sudah bekerja maupun yang tidak bekerja.

8. Balai latihan kerja

Balai latihan kerja yang dibentuk oleh pemerintah bertujuan untuk melatih para pencari kerja yang kurang atau tidak memiliki

keterampilan kerja. Oleh karena itu biasanya organisasi pemakai tenaga kerja meminta tenaga kerja yang dibutuhkan melalui Balai Latihan Kerja ini.

Formulir Lamaran

Formulir lamaran merupakan suatu alat yang digunakan untuk menjangring informasi yang diharapkan dari pelamar. Bentuk formulir lamaran ini biasanya berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Tidak ada pola baku yang ditetapkan dalam merancang atau membuat formulir, akan tetapi mereka dapat membuat formulir sesuai dengan informasi yang dibutuhkan dari pelamar. Namun demikian, pada umumnya ada beberapa hal pokok yang diperlukan untuk menjangring informasi dari pelamar, yaitu :

1. Data pribadi

Pada umumnya formulir lamaran diawali dengan data pribadi. Informasi mengenai data pribadi, seperti nama lengkap, alamat tempat tinggal, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, suku, daerah asal, dan sebagainya. Informasi mengenai data pribadi adalah penting untuk salah satu pertimbangan dalam menempatkan pegawai pada pekerjaan tertentu. Misalnya jenis kelamin, ada pekerjaan-pekerjaan tertentu yang umumnya diprioritaskan kepada pria dan begitu pula sebaliknya ada pekerjaan tertentu yang dikhususkan pada wanita.

2. Pendidikan dan keterampilan

Informasi mengenai pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pelamar adalah sangat penting sebagai pertimbangan utama dalam memilih dan menempatkan pegawai pada pekerjaan-pekerjaan tertentu. Informasi akan digunakan untuk memenuhi salah satu prinsip manajemen *“the right man on the right place”*. Kita perlu menghindari penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan dan keterampilannya.

3. Pengalaman kerja

Informasi mengenai pengalaman kerja sama halnya dengan informasi mengenai pendidikan dan keterampilan, yaitu digunakan sebagai pertimbangan utama dalam memilih dan menempatkan pegawai dalam pekerjaan tertentu. Misalnya, Sarjana Ekonomi dan pernah di bagian keuangan, maka tidak ada lagi alasan untuk menempatkan pegawai tersebut pada bagian lain kecuali pada Bagian Keuangan.

4. Penghargaan dan tanda jasa

Informasi mengenai penghargaan dan tanda jasa yang pernah diperoleh pelamar dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk diterima. Pelamar yang memiliki tanda jasa dan penghargaan dapat dikategorikan sebagai pegawai yang memiliki kemampuan dan kecakapan dalam bidang tersebut, sehingga nantinya dapat

dipromosikan untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan kecakapannya itu.

5. Kegemaran atau hobi

Pada umumnya formulir lamaran mencantumkan kegemaran atau hobi yang disenangi oleh pelamar. Kegemaran atau hobi yang dimaksud biasanya dalam bidang olahraga, bidang kesenian, dan sebagainya. Kegemaran ini tidak terkait langsung dengan pekerjaan tetapi dapat memelihara "*cohesiveness*" dan semangat dalam kelompok kerja.

6. Referensi

Informasi mengenai referensi digunakan untuk mengetahui pelamar lebih mendalam. Pelamar diminta menyebutkan nama dan alamat serta jabatan orang-orang tertentu yang mengenal pelamar dengan baik dari orang tersebut dapat dimintai keterangan-keterangan mengenai perilaku dan latar belakang pelamar. Hal ini perlu untuk menjadi pertimbangan dalam memilih dan menempatkan pada pekerjaan atau jabatan tertentu, seperti kasir. Perlu diketahui bahwa pemberi referensi itu tidak mempunyai hubungan keluarga dengan pelamar, untuk menghindari informasi yang subyektif.

6

PROSES SELEKSI PEGAWAI

Seleksi pegawai merupakan tindak lanjut dari rekrutmen pegawai yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Seleksi dimulai setelah berakhirnya proses rekrutmen pegawai. Dengan demikian, seleksi pegawai diawali dengan penerimaan lamaran sampai pada keputusan menerima atau menolak calon pegawai tersebut.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pengadaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius.

Pihak manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk keberlangsungan proses seleksi dengan efektif. Proses seleksi perlu berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik-karakteristik lain dari pegawai yang akan diterima. Jumlah pegawai yang akan diterima ditetapkan berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang lowong. Demikian pula halnya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ditetapkan dengan deskripsi dan spesifikasi tertentu.

Pada birokrasi pemerintah hal-hal tersebut di atas selama ini belum menjadi perhatian utama. Dokumen analisis jabatan sulit ditemui di instansi pemerintah, padahal dokumen ini menjadi pedoman dalam rekrutmen dan seleksi pegawai. Proses seleksi yang kurang baik dapat menyebabkan pegawai kurang profesional dan hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor yang mempengaruhi, seperti campur tangan berbagai pihak, misalnya:

Tantangan Proses Seleksi

Tidak berjalannya proses seleksi dengan baik dapat disebabkan oleh para penyeleksi itu sendiri atau pengaruh dari luar. Umumnya terdapat dua yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal (tantangan organisasi) (S.P Siagian 1994; Bernardin dan Russel, 1993).

1. Tantangan internal

Tantangan internal sangat berpengaruh terhadap proses seleksi para pelamar. Tantangan internal ini dapat berupa nilai-nilai kekeluargaan. Nilai kekeluargaan ini sering merusak sistem seleksi pegawai dalam organisasi. Misalnya, secara kebetulan ada keluarga seorang pimpinan dalam organisasi yang mengikuti seleksi, maka panitia penerima pegawai pasti menerima keluarga pimpinan tersebut, sebab apabila tidak maka akan berpengaruh terhadap karier mereka, mungkin akan dimutasikan ketempat yang tidak sesuai keahlian yang dimilikinya atau mungkin saja dicopot dari posisinya. Persoalan serius akan timbul jika keluarga pimpinan yang diterima tidak sesuai kemampuan dan keahliannya dengan pekerjaan yang lowong. Hal ini akan merusak sistem kerja dan semangat pegawai yang lainnya. Misalnya, pegawai tersebut berkualifikasi Sarjana Sastra, sedangkan pekerjaan yang lowong ada pada bagian Organisasi dan Tata Laksana (ORTALA). Sebagaimana diketahui bahwa bagian ORTALA sebaiknya diisi oleh pegawai berkualifikasi Sarjana Administrasi Negara.

Kesalahan dari proses seleksi dapat berakibat fatal terhadap kemajuan organisasi. Satu kali berbuat kesalahan dalam seleksi pegawai, maka kesalahan itu mungkin akan berdampak selama pegawai itu masih ada dalam organisasi publik, karena sulit sekali untuk memecat seorang pegawai negeri banyak yang harus dipertimbangkan, terutama pertimbangan kemanusiaan.

2. Tantangan organisasional

Tantangan eksternal yang dapat mempengaruhi seleksi pegawai berupa kemampuan keuangan yang dimiliki organisasi. Keterbatasan kemampuan yang dimiliki akan dapat menurunkan mutu seleksi pegawai. Misalnya, menguji atau mewawancarai pelamar yang banyak akan membutuhkan waktu lama dan ini berarti memakan biaya yang banyak.

Hal lain yang dapat mempengaruhi proses seleksi adalah adanya kebijakan organisasi yang tidak tertulis, misalnya perbedaan rasio yang besar di antara pegawai pria dan pegawai wanita (adanya diskriminasi). Hal ini dapat dilihat pada organisasi tertentu yang menganggap wanita itu “tidak efektif menggunakan waktu kerja”, wanita hamil harus cuti beberapa bulan, dan memelihara bayinya atau anaknya yang mengakibatkan kegiatan-kegiatan kantor terbengkalai.

Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi Pegawai

Ada beberapa langkah dalam proses seleksi pegawai, yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan tes, wawancara, pemeriksaan referensi, wawancara atasan langsung, evaluasi medis, keputusan penerimaan (S.P. Siagian, 1994). Langkah-langkah ini dibahas secara sekilas sebagai berikut:

Langkah 1 : Penerimaan surat lamaran

Langkah pertama dalam proses seleksi pegawai adalah penerimaan surat lamaran. Penerimaan surat/berkas lamaran dilakukan untuk membuat persiapan langkah selanjutnya. Penerimaan berkas lamaran ini untuk menilai apakah pelamar telah memenuhi semua syarat-syarat yang telah ditentukan. Pelamar yang tidak memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan sebelumnya dinyatakan tidak lulus berkas atau tidak dapat mengikuti langkah seleksi selanjutnya. Pelamar yang lulus berkas akan diundang untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Langkah 2 : Berbagai tes dalam seleksi

Pelamar yang akan mengikuti langkah ini adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat atau dinyatakan lulus berkas oleh tim penyeleksi berkas. Tujuan penyelenggaraan tes ini untuk mendapatkan informasi dari pelamar mengenai kecocokannya dengan pekerjaan yang tersedia. Jadi penyelenggaraan tes ini harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dan jujur.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam langkah ini adalah menyangkut materi tes itu sendiri. Materi tes harus benar-benar dapat menjangkau informasi dari pelamar dan menguji kemampuan pelamar. Misalnya dalam organisasi publik materi-materi tes yang diberikan yang bersifat umum, seperti UUD 1945, Pancasila, dan tidak ada tes yang substansi materinya terkait dengan pekerjaan yang diminati. Tes yang demikian ini tidak dapat mengukur kemampuan pelamar untuk mengerjakan pekerjaan pada lowongan kerja yang tersedia. Oleh karena itu materi tes disamping yang bersifat umum harus juga materi khusus terkait jenis pekerjaan yang akan dikerjakan oleh pelamar kelak ketika sudah diterima.

Di samping materi tes yang perlu diperhatikan, juga validitas alat tes yang digunakan dalam menyeleksi pelamar. Validitas ini penting untuk mengetahui kemampuan alat tes. Validitas selalu mempertanyakan, apakah alat tes yang digunakan sesuai dengan yang ingin diukur. Misalnya, mengukur jarak dipakai meter. Jadi, meter merupakan alat yang valid untuk mengukur jarak. Contoh lain, menguji pelamar yang akan mengisi lowongan pekerjaan pembersih ruangan dan halaman kantor dengan menggunakan materi tes UUD 1945, dan Pancasila tanpa tambahan materi khusus tentu tidak valid, karena tidak dapat mengukur kemampuan pelamar mengenai pekerjaan yang akan dikerjakan. Tes atau soal khusus yang perlu diberikan adalah terkait dengan keterampilan mereka membersihkan ruangan dan halaman kantor.

Selain alat tes itu harus valid, alat tes itu harus reliable. Reliabilitas suatu alat tes dapat dilihat apabila alat tes itu digunakan secara berulang-ulang, maka menghasilkan hasil yang sama atau walaupun ada perbedaan, maka perbedaan tersebut dalam batas toleransi.

a. Tes kemampuan kognitif

Tes ini mengukur kecerdasan atau kemampuan mental seseorang. Tes ini dikenal juga tes intelegensi atau tes kemampuan mental. Tes ini pula biasanya digunakan untuk mengukur penampilan kemampuan di masa mendatang.

b. Tes kepribadian dan motivasi

Di samping tes kemampuan kognitif, tes lain yang sering dipakai dalam proses seleksi adalah tes kepribadian dan motivasi. Tes ini untuk mengukur kepribadian dan motivasi yang dimiliki oleh pelamar. Tes kepribadian dibagi atas dua kategori, yaitu :

1) Tehnik proyektif, terdiri dari :

- *Thematic Apperception Test (TAT)*

Tes kepribadian dan motivasi ini terutama untuk seleksi tingkat manajer atau pimpinan, tes ini bertujuan untuk mengukur keinginan untuk berprestasi (seperti, keinginan untuk kesuksesan tugas), keinginan untuk berkuasa (misalnya, keinginan mengendalikan atau mempengaruhi orang lain) dan keinginan untuk berafisiliasi (misalnya, keinginan untuk melakukan hubungan sosial).

- *Miner Sentence Completion Scale (MSCS)*

Seperti halnya dengan TAT, MSCS ini juga umumnya diperuntukkan bagi tingkat manajer atau pimpinan. MSCS ini bertujuan untuk mengukur motivasi manajer dan kemampuan mengelola orang lain.

- *Graphology*

Tes ini biasa juga disebut analisis tulisan tangan. Tes ini menilai intelegensi seseorang, kreativitas, kestabilan emosi, keterampilan negosiasi, keterampilan pengambilan keputusan dan sejumlah atribut personil lain.

2) Menginventarisasi laporan diri (*self-report*), terdiri dari :

- *Gordon Personal Profile – Inventory (GPPI)*

Tes ini menilai 8 faktor, yaitu : kekuasaan (kecenderungan menjadi pemimpin), tanggung jawab, kestabilan emosi, kesukaan bergaul, kehati-hatian, originalitas pikiran, hubungan personal, dan kegiatan.

- *Quiford Zimmerman Temperament Survey (GZTS)*

Tes ini menilai 10 sifat-sifat psikologis, yaitu : kegiatan bergaul, kestabilan emosi, keobjektivan, keramah-tamahan, keprihatinan, hubungan personil dan kejantanan (untuk laki-laki). Setiap pertanyaan yang ditujukan kepada pelamar diminta menjawab “Ya”, “Tidak” atau “Tidak Tentu”.

- *Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)*
Tes ini bertujuan untuk mengidentifikasi mengenai penyakit yang diderita oleh pelamar, bukan untuk memprediksi aktivitas pekerja. Tes ini mengamati deviasi perilaku seperti depresi, histeria, gila (paranoia), schizofrenia, dan sebagainya.
- *Kuder Preference Record (KPR)*
Tes ini menginventarisasi kepentingan-kepentingan pekerjaan yang digunakan untuk menilai pilihan karier atau preferensi pelamar.
- *Sixteen Personality Factors Questionnaire (16PF)*
Tes ini menilai 16 sifat psikologi, seperti kesadaran, kestabilan, kegelisahan dan tidak tergantung dan sebagainya.
- *Job Compatibility Questionnaire (JCQ)*
Tes ini menilai kecocokan pekerjaan dengan orang yang akan dipekerjakan (seperti : orientasi pelanggan, tipe pekerjaan, struktur, jam kerja, kondisi pekerjaan, otonomi). (Bernardin dan Russel, 1993).

Langkah 3 : Wawancara

Wawancara merupakan salah satu langkah dalam proses seleksi pegawai yang sering digunakan. Wawancara memerlukan keahlian tersendiri yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang benar atau akurat dari pelamar. Dalam wawancara, pewawancara perlu memperhatikan pelamar bahwa pelamar tersebut akan dipersiapkan untuk pekerjaan apa, sehingga pewawancara dapat mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan pada pekerja yang dipersiapkan.

Yang paling berkompeten melakukan wawancara adalah pejabat yang akan membawahi pelamar tersebut. Mengapa harus demikian?. Karena yang mengetahui dengan baik analisis pekerjaan yang akan dilakukan oleh pelamar adalah atasan langsung.

Jadi, dalam melakukan tes wawancara dengan pelamar bukan asal pejabat yang ada di dalam organisasi atau pejabat dari organisasi lain yang melakukan wawancara terhadap pelamar, tanpa mengetahui analisis jabatan/pekerjaan yang akan dikerjakan oleh pelamar tersebut.

Dalam melakukan wawancara, ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu evaluasi yang subyektif, membuat keputusan berbeda antara pelamar dan pekerjaan, dan tersedianya informasi baik pelamar secara individu maupun secara organisasi.

1. Evaluasi subyektif

Evaluasi ini dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan seleksi. Misalnya, penampilan pelamar yang baik pada saat wawancara. Hal ini tidak dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan,

karena pelamar dapat saja menampilkan semua sikapnya yang baik. Pelamar berpura-pura baik pada saat wawancara berlangsung (*hawthorneeffect*).

2. Membuat keputusan yang berbeda antara pelamar dan pekerjaan

Pewawancara harus dapat membuat prediksi bahwa pelamar ini dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan kalau penginterview memiliki informasi yang valid mengenai diri pelamar.

3. Tersedianya informasi baik pelamar maupun pekerjaan tertentu dan organisasi

Pewawancara perlu mendapatkan informasi mengenai pelamar dan syarat-syarat pekerjaan. Adanya informasi ini sehingga pewawancara lebih mudah mengambil keputusan.

a. Tipe-tipe wawancara

Ada lima tipe wawancara yang sering dilakukan, yaitu wawancara tidak berstruktur, wawancara terstruktur, gabungan antra tidak terstruktur dan terstruktur, pemecahan masalah, dan wawancara yang berkaitan dengan situasi stres (*stress interview*).

1) *Wawancara tidak terstruktur*

Wawancara ini memerlukan keterampilan dan pengalaman bagi pewawancara, Karena pewawancara tidak mempersiapkan sejumlah daftar pertanyaan. Namun, bukan berarti pewawancara tidak siap. Tipe wawancara ini berkembang setelah wawancara berlangsung. Kelebihan tipe wawancara ini dapat mengarahkan atau membantu menganalisis masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan atau dapat memberikan saran kepada pelamar bahwa pekerjaan yang dilamarnya itu kurang tepat bagi dirinya. Tipe ini cocok untuk jumlah pelamar yang tidak besar, karena waktu yang digunakan biasanya lama.

2) *Wawancara terstruktur*

Tipe wawancara ini memerlukan sejumlah daftar pertanyaan yang sudah tidak dapat lagi dikembangkan pada saat proses wawancara berlangsung. Tipe ini tidak dengan menggali informasi yang sebanyak-banyaknya. Tujuan wawancara ini untuk mendapatkan informasi yang valid atau mendapatkan informasi yang terstruktur dari pelamar. Tipe ini biasanya digunakan apabila jumlah pelamarnya besar.

3) *Gabungan antra tidak terstruktur dan terstruktur*

Tipe wawancara yang lebih banyak dan lengkap dibandingkan dari kedua tipe di atas, karena disamping pewawancara mempersiapkan sejumlah daftar pertanyaan, juga berkesempatan untuk “menggali” informasi yang diperlukan yang tidak ada dalam daftar pertanyaan.

4) Pemecahan masalah

Tipe wawancara ini bertujuan untuk melihat kemampuan para pelamar dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pewawancara memaparkan suatu masalah, kemudian meminta kepada pelamar untuk menanggapi. Dalam proses itu, pewawancara dapat menilai pelamar bagaimana cara menghadapi dan mengatasi masalah tersebut, pendekatan apa yang digunakan dan sebagainya.

5) Wawancara yang berkaitan dengan situasi stres (*Stress interview*).

Tipe wawancara ini biasanya digunakan untuk calon pegawai yang akan menangani pekerjaan-pekerjaan yang penuh stress, seperti pekerjaan yang melayani berbagai keluhan dari "customer". Pewawancara sering menggertak pelamar dan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang cepat, yang biasanya membuat gugup pelamar.

b. Petunjuk prosedur wawancara

Ada dua kategori petunjuk prosedur interview, yaitu : Petunjuk administrasi, terdiri dari : tujuan, situasi, latihan, evaluasi; dan petunjuk prosedural terdiri dari : isi dan format.

1) Tujuan

Langkah pertama perlu dilakukan dalam mendesain wawancara adalah menetapkan tujuan prosedur wawancara. Pimpinan harus menentukan apakah informasi yang dikumpulkan dari wawancara itu digunakan sebagai mekanisme pengamatan (*screening*) atau sebagai suatu alat penilaian yang sifatnya ramalan.

Untuk membedakan kedua hal di atas harus dilakukan *Penempatan wawancara* dalam proses seleksi (alat pengamatan awal versus penyelidikan, penilaian kemampuan tertentu) dan *informasi* yang dikumpulkan (prestasi masa lalu versus bakat-bakat potensial). Selanjutnya sering juga wawancara mempunyai tujuan implikasi sebagai suatu alat hubungan masyarakat, yang mana penilaian pelamar terhadap organisasi sama pentingnya penilaian organisasi terhadap para pelamar.

2) Situasi

Faktor yang diperhatikan oleh para pewawancara adalah informasi mengenai pekerja dan lingkungan fisik. Para pewawancara diharapkan diberikan informasi pekerjaan yang akurat sebelum melakukan wawancara. Informasi ini berupa analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan atau spesifikasi pekerjaan. Informasi ini digunakan untuk para pelamar, apakah sesuai tuntutan pekerjaan.

Lingkungan fisik ini dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan, berupa kebisingan, temperatur dan sebagainya. Oleh karena itu, penggunaan komputer sebagai pewawancara merupakan salah satu alternatif.

3) Latihan

Latihan bagi para pewawancara memang perlu tetapi bukan suatu penekanan. Latihan para pewawancara ini berkaitan dengan bagaimana mengevaluasi pekerjaan pelamar, kriteria yang digunakan dalam evaluasi, bagaimana menghindari prasangka-prasangka umum (*cammon biases*) dan pertanyaan-pertanyaan illegal yang potensial.

Untuk melakukan hal ini, pertama, *proses training* yang membuat peka penilaian terhadap prasangka-prasangka yang melekat (*inherent biases*) dan membantu mereka untuk mengembangkan strategi-strategi yang lebih efektif dalam mengkategorikan dan menganalisis informasi. Kedua, *instrument latihan* yang berfokus pada penggunaan suatu pendekatan (struktur) untuk melakukan pertukaran informasi.

4) Evaluasi

Pada langkah ini mengevaluasi prosedur wawancara yang dilakukan berkaitan dengan efektivitas hasil wawancara secara keseluruhan dan keputusan secara individu. Hasil evaluasi ini akan menentukan : realibilitas, validitas isi, validitas personalia, kevalidan pewawancara, umpan balik pewawancara.

5) Isi (*content*)

Pada bagian ini berkaitan dengan informasi apa yang dikumpulkan, seperti faktor-faktor motivasi dan hubungan personal, dan isi yang berhubungan dengan pekerjaan (*Job-related content*).

6) Format

Pada bagian ini berkaitan dengan bagaimana informasi itu dikumpulkan seperti : tipe-tipe interview dan bentuk-bentuk penilaian.

Langkah 4 : Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi merupakan suatu langkah dalam proses seleksi untuk mengetahui pelamar lebih jauh melalui orang lain. Kalau langkah sebelumnya “menggali” informasi sebanyak-banyaknya melalui pelamar sendiri. Untuk memperkuat informasi yang di dapat dari langkah sebelumnya, maka panitia seleksi mencari referensi lain diluar dari pelamar sendiri. Langkah ini ditempuh untuk mencari informasi keadaan pelamar yang sebenarnya di masyarakat, misalnya bagaimana proses sosialisasi di masyarakat, bagaimana berhubungan dengan teman-temannya, atau bagaimana perilaku mereka di tempat kerja sebelumnya. Oleh karena itu, biasanya yang diminta memberikan

referensi adalah orang yang mengenal pelamar secara baik, seperti : temannya, atasannya, guru atau dosennya, dan sebagainya.

Pada kenyataannya pemberi referensi ini selalu menonjolkan segi-segi positifnya dari pelamar, tanpa disertai dengan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh pelamar. Untuk mengantisipasi hal ini, pihak panitia penerimaan biasanya menempuh jalan dengan menghubungi langsung orang-orang yang diperkirakan mengenal dengan baik si pelamar. Melalui upaya ini pihak panitia memperoleh informasi mengenai sikap, kelebihan-kelebihan serta kelemahan-kelemahannya. Dengan mengetahui diri si pelamar, maka pihak organisasi dapat membina dengan baik, dapat memberikan pekerjaan tertentu kepada pegawai tersebut.

Langkah 5 : Evaluasi medis

Evaluasi medis dilakukan melalui keterangan dokter yang telah dilampirkan bersama berkas yang lainnya, tetapi juga dapat dilakukan melalui dokter yang ditunjuk sendiri oleh organisasi. Evaluasi medis ini penting karena menjaga penyakit-penyakit menular dan penyakit tertentu untuk pekerjaan tertentu pula. Langkah ini juga erat kaitannya dengan pemberian asuransi kepada para pegawai. Pegawai yang mempunyai penyakit tertentu, premi yang harus ditanggung oleh organisasi berbeda dengan pegawai yang sehat.

Langkah 6 : Wawancara atasan langsung

Wawancara terakhir dilakukan dalam proses seleksi pegawai adalah wawancara yang dilakukan oleh atasan yang akan membawahinya. Wawancara ini penting karena dia akan membina pegawai sebagai pihak atasan langsung dengan menilai apakah pegawai ini dapat melakukan pekerjaan yang ada di unit kerjanya. Penilaian ini merupakan masukan penting kepada pihak panitia penerimaan pegawai, apakah calon pegawai tersebut layak diterima atau ditolak menjadi pegawai.

Langkah 7 : Keputusan penerima

Keputusan penerima merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi pegawai. Dalam langkah ini penting untuk mempertimbangkan semua informasi dengan cermat, agar pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan menjadi pegawai betul-betul dapat dipertanggung jawabkan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh terhadap karyawan lainnya. Menerima pegawai yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan dapat merusak semangat kerja pegawai lainnya.

Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan menerima pegawai baru lebih dari jumlah yang telah direncanakan. Hal ini berarti bahwa kita menerima semua yang memenuhi syarat. Pegawai yang memenuhi syarat tersebut dipekerjakan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam jangka waktu kira-kira 3 – 6 bulan kita dapat mengamati langsung perilaku kerja mereka. Pengamatan yang dilakukan seperti yang dilakukan seorang detektif yang menyelidiki pelaku perampokan.

Artinya, pegawai yang diamati tidak boleh diketahui bahwa dirinya diamati, sebab kalau diketahui tujuan kita kemungkinan besar tidak tercapai (seperti efek *howthorne*). Dalam arti bahwa pegawai tersebut pasti memperlihatkan perilaku kerja yang baik-baik saja, tidak menampakkan perilaku kerja yang sebenarnya.

Dari selang waktu tersebut kita dapat menilai pegawai mana yang dapat diterima atau ditolak. Penerimaan dan penolakan menjadi pegawai berdasarkan prestasi kerja yang ditunjukkan, semangat kerjanya, kerjasama dalam tim kerja dan sebagainya. Cara yang demikian itu tidak dapat diperoleh melalui seleksi yang disebutkan di atas. Dengan cara demikian, kita dapat memperoleh pegawai yang diharapkan, yaitu pegawai yang mempunyai kemampuan yang tinggi.

Maksud dari penerimaan pegawai seperti ini adalah mengantisipasi kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam proses seleksi. Salah satu kesalahan yang datangnya dari pelamar sendiri adalah pelamar pasti menampilkan perilaku yang baik, mengatakan yang baik, namun dalam perilaku yang sebenarnya tidak demikian.

7

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Kesenjangan ini muncul pada saat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Demikian pula, kesenjangan terjadi pada saat organisasi menerima pegawai-pegawai baru dan perubahan lingkungan organisasi, seperti perubahan permintaan para pelanggan, serta perubahan teknologi.

Pada saat organisasi menerima pegawai baru, maka pada saat itu pada organisasi perlu mempertimbangkan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru tersebut. Mengapa demikian? Karena pegawai baru tersebut berasal dari lembaga pendidikan yang belum tentu responsif terhadap kebutuhan organisasi terkait keterampilan yang diperlukan. Idealnya pegawai yang baru. Kenyataannya organisasi setelah menerima pegawai baru langsung memasukkan mereka pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang telah disiapkan, apakah pendidikan dan pelatihan dilakukan sendiri oleh organisasi itu atau dilakukan di luar organisasi (ditangani langsung lembaga pendidikan yang profesional).

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan diperlukan pada saat terjadi peningkatan permintaan pelanggan maupun perubahan teknologi yang digunakan. Permintaan pelanggan atau konsumen yang berubah memerlukan peningkatan keterampilan pegawai guna memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Hal lain yang menuntut organisasi untuk melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya adalah adanya perubahan teknologi yang perlu diadaptasi oleh organisasi. Misalnya, penggunaan teknologi komputer yang menggantikan pemakaian mesin ketik. Pegawai yang biasanya mengetik dengan mesin ketik biasa, maka harus dilatih untuk menggunakan komputer begitu pula pada bagian pengolahan data atau informasi secara manual harus dilatih mengoperasikan komputer.

Pentingnya dan pelatihan dikemukakan Laurence J. Peter & Raymond Hull (dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde, 1987), yang mengatakan kurang lebih sebagai berikut : dalam suatu hirarki dari suatu organisasi, setiap pegawai cenderung menduduki struktur yang lebih tinggi, dan pada saat itu pegawai tersebut berada pada tingkat yang tidak berkompoten (*uncompetence*). Hal ini berarti setiap pegawai yang dipromosikan akan menduduki jabatan tertentu, pada saat itu pegawai tersebut tidak memahami dengan baik (*uncompetence*) pekerjaan atau jabatan yang akan dipangkunya. Konsekuensi dari hal ini agar setiap pegawai yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi

perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan. Contohnya, setiap pegawai negeri yang akan menduduki eselon I harus telah menempuh pendidikan SESPANAS, setiap pegawai negeri sipil yang akan menduduki jabatan struktural, maka ia terlebih dahulu mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dipersyaratkan oleh jabatan itu.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi guna menghadapi tantangan masa depan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Walker (1992), bahwa pendidikan disediakan oleh organisasi untuk memperlengkapi pegawai mengembangkan kapasitasnya untuk mengantisipasi atau menghadapi masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan disediakan oleh organisasi untuk membantu pegawai mendapatkan keterampilan yang diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Jadi, pelatihan diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang sifatnya teknis, sedangkan pendidikan diperlukan untuk menambah kemampuan wawasan pegawai untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara keseluruhan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan dan pelatihan memerlukan investasi yang sangat besar, namun tetap diperlukan agar organisasi dapat "*survive*" dalam menghadapi gelombang perubahan yang tidak menentu. Oleh karena itu, organisasi harus selektif memilih pegawai yang akan diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan.

Hal lain yang diperhatikan dalam rangkaian pendidikan dan pelatihan adalah penggunaan (*utilization*) dari pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Contohnya, suatu organisasi telah banyak mengeluarkan dana untuk membiayai pendidikan dan pelatihan karyawannya, akan tetapi selesai mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bersangkutan tidak diberdayakan secara optimal juga para pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kinerjanya sama dengan sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini terjadi karena dibatasi struktur di dalam organisasi. Artinya pimpinan organisasi tidak memberikan kewenangan untuk mengembangkan kemampuannya di dalam organisasi. Contohnya, banyak rencana kegiatan yang telah dibuat oleh para pegawai yang telah mengikuti diklat tetapi ditolak oleh pimpinan organisasi.

Jadi perlu diciptakan suatu kondisi yang kondusif yang memungkinkan para pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kreativitasnya. Sehingga tidak menimbulkan frustrasi dan tercetus ungkapan "*don't train me, train my boss attitude*" (Kiggundu, 1989).

Situasi-situasi Organisasi yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan

Organisasi perlu memperhatikan situasi-situasi yang dapat berimplikasi terhadap pendidikan dan pelatihan (Bernardin dan Russel, 1993), seperti :

1. Meningkatnya kompetisi global dan domestic

Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan teknik-teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

2. Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi

Salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

3. Perubahan dalam tenaga kerja

Dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan

4. Ketepatan dalam pengambilan keputusan

Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (*uncertainty*). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

5. Merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk

Organisasi akan membutuhkan tenaga-tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercakup di dalam perencanaan strategi organisasi.

6. Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru

Perubahan-perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar

dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai.

Pemilihan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan metode pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Pada umumnya pendidikan dan pelatihan memiliki metode tertentu yang dapat di bagi menjadi dua kategori, yaitu : Metode yang sifatnya memberikan informasi kepada peserta dan metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan kepada peserta pendidikan dan pelatihan. Namun perlu disadari tidak ada metode yang paling baik untuk setiap tujuan.

Pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam memilih metode pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Dapat memotivasi para peserta pendidikan dan pelatihan untuk mempelajari keterampilan baru,
2. Dapat memberikan penjelasan keterampilan yang diinginkan atau yang dipelajari,
3. Dapat konsisten dalam isi (misal, menggunakan suatu pendekatan interaktif dalam mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal),
4. Membolehkan partisipasi aktif peserta pelatihan dalam menggunakan model pelajaran yang baik,
5. Menyediakan kesempatan-kesempatan untuk praktek dan belajar,
6. Memberikan umpan balik kinerja selama pelatihan,
7. Mendorong transfer positif dari pelatihan kepada pekerjaan, dan
8. Biaya yang efektif.

(Cascio dalam Bernardin dan Russel, 1993).

1. Metode yang bersifat memberikan informasi (*information methods*)

Metode yang bersifat memberikan informasi kepada peserta pendidikan dan pelatihan berupa : ceramah (metode kuliah), presentasi audiovisual, metode belajar mandiri (*self - directed learning/SDL*), misalnya, study mandiri dan pelajaran yang terprogram.

a. Metode ceramah

Metode ceramah ini paling sering digunakan dalam melatih pegawai dan mengajar mahasiswa. Metode ini juga umumnya dipakai dalam melatih para manajer atau pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan terutama dalam keunggulan bersaing dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Keuntungannya adalah dapat dilakukan pada peserta pelatihan dalam jumlah besar, dan biayanya agak rendah dibanding dengan tehnik lain. Kelemahannya adalah peserta diklat pasif, transfer pengetahuan tergantung dari kemampuan penceramah.

b. Metode audiovisual

Metode ini hampir sama dengan metode ceramah yaitu memberikan informasi pengetahuan kepada para peserta pendidikan dan pelatihan melalui tampilan-tampilan gambar. Metode ini juga perlu perhatian yang besar, karena harus menyaksikan tampilan gambar-gambar tersebut. Topik-topik yang sering ditampilkan adalah tehnik-tehnik motivasi, penilaian kinerja pegawai melalui wawancara dan *teamwork*. Keuntungannya adalah dapat mencapai jumlah peserta diklat yang besar, dapat diulangi. Kelemahannya adalah pengajar pasif, biasanya informasi-informasi yang ditampilkan harus diperbaharui.

c. Metode belajar mandiri (*self-directed learning*)

Metode belajar mandiri merupakan suatu metode dimana peserta pendidikan dan pelatihan bertanggung jawab atas pengetahuan dan keterampilan yang akan diperoleh. Peserta diberikan keleluasan menentukan topik yang akan dipelajari, tujuan, sumber daya, jadwal, strategi belajar, tipe dan urutan-urutan aktivitas dan media yang digunakan. Pada umumnya peserta bekerja tanpa pengawasan langsung dan peranan pendidik dan pelatih hanya sebagai fasilitator yang menanggapi pertanyaan dari peserta pendidikan dan pelatihan.

Keuntungan metode ini adalah (1) waktu latihan kurang, jika dibandingkan dengan metode konvensional (seperti, metode ceramah); (2) sikap peserta yang lebih menyenangkan, (3) ketergantungan kepada pengajar atau pelatih berkurang; (4) mobilitas (misalnya, berbagai tempat dapat digunakan untuk latihan); (5) fleksibel (misalnya, peserta diklat dapat belajar sendiri); (6) konsistensi informasi yang diberikan pada semua peserta; dan (7) biaya yang kurang. Sedangkan kelemahannya adalah (1) pengembangan materi-materi yang tinggi dan memerlukan perencanaan yang akurat; (2) kesulitan merevisi dan memperbaiki materi; (3) interaksi antara pelatih atau pengajar dengan peserta terbatas.

Ada dua tehnik belajar mandiri, yaitu study mandiri (*independent study*) dan pelajaran yang terprogram (*programmed instruction*).

1) *Study mandiri*

Keberhasilan metode belajar ini tergantung peserta itu sendiri dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Keuntungan metode ini adalah peserta latihan dapat belajar sendiri, menggunakan waktu yang relative luang dibanding metode lain, dan biaya dapat diminimalisir. Namun ada juga kelemahannya yaitu harus dipersiapkan perpustakaan beserta materi yang cukup, materinya harus didesain untuk keperluan berbagai tingkat pendidikan dan pelatihan, kinerja tergantung

pada motivasi peserta, dan tidak dapat diterapkan untuk semua pekerjaan.

2) *Pelajaran yang terprogram*

Metode ini hampir sama dengan study mandiri, para peserta pendidikan dan pelatihan harus aktif memperbanyak pengetahuan dan keterampilannya. Pelajaran yang terprogram merupakan suatu metode belajar yang sifatnya individual yang memungkinkan peserta belajar mandiri dengan membaca buku-buku dan tulisan yang berkaitan dengan berbagai topik-topik yang bersifat teknis dan non teknis.

Keuntungan metode ini adalah peserta dapat belajar sendirimendorong secara aktif keterlibatan peserta dan menyediakan umpan balik secara langsung kepada peserta. Namun kelemahannya adalah membutuhkan biaya yang tinggi, tidak dapat digunakan pada semua tingkat pekerjaan (misal, tugas-tugas kognitif), dan tidak mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan metode ceramah.

2. Metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan (*experiential methods*)

Metode ini umumnya dipakai dalam mengajarkan keterampilan dan kemampuan yang bersifat fisik dan kognitif. Metode ini meliputi, *On the Job Training (OJT)*, latihan dengan menggunakan komputer, permainan dan simulasi yang lain, analisis kasus, memainkan peran, dan *behavior modeling*, dan latihan kepekaan.

a. *On the Job Training (OJT)*

Metode ini umumnya dipakai oleh perusahaan industri, karena dapat memberikan manfaat yang besar terhadap produktivitas organisasi. Metode OJT merupakan suatu metode yang dilakukan pada tempat kerja dan dalam konteks pekerjaan. Dalam metode ini para pelatih mendemonstrasikan bagaimana cara melakukan pekerjaan dan atau dengan cara menyiapkan petunjuk-petunjuk pekerjaan. Metode OJT dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu : Program magang dan rotasi pekerjaan.

1) *Program magang*

Program magang ini umumnya digunakan pada pegawai baru, tetapi biasa juga dilakukan untuk pegawai yang sudah ada di dalam organisasi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan tertentu, program ini hampir sama dengan yang telah dijelaskan pada metode OJT.

2) *Rotasi pekerjaan*

Rotasi pekerjaan adalah pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mendapatkan keterampilan atau pengalaman yang banyak. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih dari satu macam

pekerjaan. Tujuannya adalah kekuatan kerja dapat fleksibel dan dapat dipertukarkan antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya.

b. Latihan yang didasarkan pada computer

Perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat dan penggunaan teknologi yang meluas dalam organisasi berimplikasi langsung terhadap latihan pegawai untuk memiliki latihan keterampilan tehnik. Keterampilan yang perlu dimiliki, seperti paket pengolahan kata (misal, word perfect, word star) dan paket memprogram, serta mengolah data (misal, lotus 123, D base).

1) *Simulasi peralatan*

Metode ini menggunakan mesin atau peralatan dalam suatu sistem peralatan. Contohnya, simulasi mengendarai mobil atau simulasi film yang digunakan untuk melatih pegawai yang memerlukan keterampilan mengendarai dan penerbangan.

2) *Permainan dan simulasi yang lain*

Metode ini berbeda dengan permainan dan simulasi yang tidak menggunakan alat lainnya. Perbedaannya adalah dalam hal mengerjakan keterampilan seperti pengambilan keputusan termasuk analisis, strategi atau keterampilan interpersonal.

Dalam metode ini ada dua teknik yang dikenal, seperti permainan bisnis dan *in-basket*.

Pada permainan bisnis, peserta pendidikan dan pelatihan mengambil beberapa peran dalam suatu perusahaan (seperti, presiden perusahaan dan wakil presiden pemasaran). Para peserta diberikan informasi atau data mengenai kekayaan perusahaan, seperti produksi teknologi yang dimiliki dan sumber daya manusia yang dimiliki (dalam beberapa minggu atau bulan). Setelah itu peserta memegang peran tertentu dalam perusahaan dan diminta mengambil keputusan yang berkaitan dengan volume produksi, harga produksi dan mengantisipasi pesaing yang lain.

Teknik "*in-basket*", biasanya digunakan untuk melatih calon manajer dengan metode latihannya adalah salah satu komponen tugas sebagai manajer sehari-hari, seperti membuat memo, laporan-laporan dan surat menyurat lainnya.

3) *Analisis kasus*

Latihan ini digunakan untuk meningkatkan atau memperbaiki keterampilan analisis dari para manajer atau pimpinan. Para peserta latihan diberikan kasus-kasus seperti masalah organisasi (misalnya, kekurangan atau krisis kepemimpinan, konflik antar kelompok). Setiap peserta diminta membuat laporan yang menjelaskan masalah yang ada dalam organisasi dan bagaimana pemecahannya, setelah dibicarakan dalam kelompok diskusi. Pelatih hanya berlaku sebagai fasilitator.

4) *Memainkan peran (role play)*

Memainkan peran merupakan suatu metode yang menuntut para peserta memainkan peran dan berperilaku sesuai dengan peran yang dimainkan. Metode ini sering dipakai dalam mengajarkan keterampilan, seperti komunikasi lisan, keterampilan antar personal, gaya kepemimpinan, riviue, umpan balik bekerja, dan teknik wawancara. Contohnya, seorang peserta memainkan peran sebagai orang yang diwawancarai serta peserta lainnya bertindak sebagai penilai, yang menilai apakah perilaku yang ditampilkan sebagai pewawancara dan yang diwawancarai efektif atau tidak.

5) *Peragaan perilaku (behavior modeling)*

Ada lima komponen peragaan perilaku, yaitu :

- a) Peragaan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video tape),
- b) Mengingat (proses ini membantu para peserta menguasai apa yang dilihat),
- c) Mengulangi perilaku tersebut (memainkan peran untuk melakukan perilaku baru),
- d) Umpan balik (menerima impresi observasi perilaku yang dilakukan),
- e) Transfer pelajaran.

6) *Latihan kepekaan*

Metode ini biasa dipergunakan untuk meningkatkan kepekaan individu dengan membuat suatu kelompok kecil sekitar 8-14 orang yang bekerja bersama untuk mengembangkan keterampilan antar peserta atau keterampilan membangun tim. Kelompok ini mendiskusikan masalah-masalah yang dianggap penting diantara mereka. Pelatih hanya sebagai penengah apabila terjadi situasi "memanas" dalam diskusi tersebut. Setiap peserta mempersiapkan umpan balik terhadap anggota lain mengenai gaya atau keterampilan antar personal agar membantu yang lain yang berkembang sebagai individu.

Tujuan metode ini adalah membantu para peserta mengembangkan dirinya, memperbaiki keterampilan pendengaran, mendapatkan wawasan mengenai mengapa orang berperilaku seperti ini, dan mencoba cara-cara baru berperilaku dalam lingkup dimana umpan balik atau praktek dilakukan.

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan mengevaluasi pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan program pendidikan dan pelatihan. Program evaluasi meliputi pengumpulan informasi apakah peserta pendidikan dan pelatihan merasa puas dengan program

tersebut, materi yang dipelajari, dan apakah keterampilan yang diperoleh dapat dipergunakan pada pekerjaan.

Ada 4 tipe kriteria yang dipergunakan untuk mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan, yaitu mengukur atau menilai reaksi, pengetahuan, perubahan perilaku, hasil organisasi (Bernardin dan Russel, 1993).

1. Reaksi

Mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pendidikan dan pelatihan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut. Pengukuran ini biasa menggunakan questioner, yang memuat kepuasan terhadap pelatih, mata pelajaran, dan isinya serta materi (seperti buku-buku, pamflet, hand out), dan lingkungan (ruangan, makanan, temperatur).

2. Pengetahuan

Pengukuran pengetahuan peserta pendidikan dan pelatihan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Pengetahuan ini diukur dengan menggunakan tes "*paper-and-pencil*" (misalnya, tipe pertanyaan essay, pilihan ganda), test kinerja, dan menggunakan simulasi. Tes ini dilakukan sebelum dan sesudah program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, untuk menentukan pengaruh pendidikan dan pelatihan pada pengetahuan/keterampilan peserta.

3. Perilaku

Seperti halnya pengukuran pengetahuan, perilaku ini dinilai sebelum dan sesudah program pendidikan dan pelatihan dilakukan, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap perubahan kinerja peserta. Perilaku ini dapat diukur dengan menggunakan sistem evaluasi kinerja dengan mengumpulkan penilaian kinerja baik sebelum maupun sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

4. Hasil-hasil organisasi

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai dampak pendidikan dan pelatihan pada kelompok kerja atau pada organisasi secara keseluruhan. Data ini dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan menggunakan kriteria seperti produktivitas organisasi, pergantian pegawai, absentisme, kecelakaan yang terjadi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas penjualan dan kepuasan pelanggan.

8

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Urgensi dan Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi.

Oleh karena itu, penilaian kinerja perlu dilakukan secara obyektif agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas dan pelayanan yang baik serta responsiv terhadap pasar (pelanggan). Informasi mengenai penilaian kinerja sangat berguna baik pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai informasi dapat meningkatkan prestasi kerjanya dan dapat pula terjadi sebaliknya menurunkan semangat kerja jika informasi itu tidak benar. Sedangkan bagi organisasi seperti yang disebutkan pada bagian atas.

Meskipun penilaian kinerja pegawai memiliki peran penting, tetapi masih sedikit organisasi yang menentukan dengan jelas apa yang dinilai. Agar memudahkan mendesain sistem penilaian kerja, maka didefinisikan dengan jelas apa maksud dengan “kinerja”. Walaupun kinerja seseorang tergantung pada kombinasi kemampuan, usaha, dan kesempatan tetapi hal itu dapat diukur dari hasil kerja yang dicapai. Kinerja (*performance*) menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379), adalah sebagai “laporan hasil yang diperoleh pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas yang dilakukan selama periode waktu tertentu”. Misalnya, seorang pelatih dalam suatu pelatihan. Untuk menilai kinerjanya perlu dilihat “organisasi presentasi” yang ditentukan oleh presentasi materi pilihan, yang sistematis dan cara atau metode yang digunakan. Sejauhmana kemampuan pelatih tersebut dalam mempresentasikan materi latihan tersebut dengan baik.

Contoh lain, seorang dosen diperguruan tinggi secara khusus dinilai atau dievaluasi melalui tiga fungsinya, yaitu : mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian pada masyarakat.

Untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan secara keseluruhan adalah dengan menjumlah (atau rata-rata) kinerja pada fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Misalnya, ada beberapa fungsi yang harus dilakukan seorang pelatih dalam suatu pelatihan, seperti menggunakan contoh-contoh yang relevan, keterlibatan para peserta pelatihan, prosedur evaluasi yang dilakukan

dan sebagainya. Ada suatu hal yang perlu dipahami dalam penilaian kinerja pegawai yaitu penentuan kinerja itu menunjuk *pada hasil yang diperoleh*, dan tidak menunjuk pada sifat-sifat atau karakteristik personal pelaksana pekerjaan. Sayangnya, masih banyak orang yang bingung mengenai pengukuran kinerja dengan mengukur orangnya bukan penyelesaian pekerjaannya.

Hal tersebut dapat dilihat pada organisasi publik, dalam mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri. Pengukuran kinerja ini didasarkan pada beberapa unsur yang pada umumnya tidak berfokus pada penyelesaian pekerjaan, akan tetapi berfokus pada loyalitas bawahan kepada atasan dan karakteristik personal lainnya.

Sebagai contoh, unsur yang dinilai dalam kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu :

1. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan kepada UUD 45, negara dan pemerintahan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kewenangan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan padanya.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasil yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan

yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain agar melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan hanya dinilai bagi PNS yang berpangkat pengatur muda golongan ruang II/a atas yang memangku suatu jabatan.

Berdasarkan unsur-unsur yang dinilai dalam mengukur kinerja PNS, maka dapat dikatakan bahwa seorang PNS loyalitas menjadi unsur utama dan pertama. Hal ini dapat dilihat bahwa seorang pegawai negeri itu baru dapat naik pangkat atau menduduki jenjang yang lebih tinggi kalau dia mendapat nilai-nilai “kesetiaan” amat baik (Skor, 91-100). Jadi, kesetiaan itu adalah segala-galanya dalam PNS.

Bagi PNS tampaknya produktivitas, prestasi kerja dan kreativitas belum menjadi tuntutan utama dalam melangkah ke jenjang kepangkatan yang lebih tinggi. PNS bisa saja naik pangkat atau menduduki jabatan yang lebih tinggi meskipun prestasi kerjanya kurang baik, kita belum pernah mendengar penundaan kenaikan pangkat PNS karena prestasi kerjanya yang rendah.

Agar PNS mempunyai keunggulan kompetitif, maka dasar penilaian untuk dapat naik pangkat atau melangkah ke jenjang yang lebih tinggi (jabatan yang lebih tinggi) seyogyanya berdasarkan kemampuan, kreativitas dan prestasi kerja PNS itu sendiri.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam penilaian kinerja PNS adalah sistem penilaian itu harus “*fair*”. Artinya, sistem penilaian harus jelas indikator-indikatornya, sehingga semua PNS dapat memahaminya. Skor-skor atau angka yang muncul dalam Daftar Penilaian Pelaksana Pekerjaan (DP3) tidak jelas asal muasalnya tampak seperti dikira-kira. Kenyataan menunjukkan bahwa ada kecenderungan PNS yang mempunyai hubungan baik dengan pimpinan (pejabat penilai) memiliki nilai DP3 yang tinggi dibandingkan dengan yang lainnya. Pada sisi lain sering terjadi nilai DP3 tersebut dibuat sendiri oleh yang dinilai setelah semua terisi atasan penilai tinggal tanda tangan.

Di samping parameter penilaian harus jelas, penialain juga harus dilakukan oleh atasan langsung setiap hari dengan cara memonitor aktivitas pegawai melalui daftar isian kegiatan harian, misalnya seperti tabel di bawah ini dan dikumpul setiap jum’at (akhir minggu).

Tabel 8.1 Kegiatan Harian

No	Hari/ Tanggal	Aktivitas/ Kegiatan	Dasar		Tempat	Ket.
			Inisiatif Sendiri	Perintah Atasan		
1	Senin/ 1 Okt 2012	Membuat draft SK tentang	-	✓	Ruang Kantor	Selesai
2	Sda	Rapat	-	✓	Ruang Rapat	Selesai
3	Selasa/ 2 Okt 2012	Dinas Luar	-	✓	Manado	3 (tiga hari)
4						
dst						

Mengetahui
Atasan langsung,

Jakarta,2012
Pegawai ybs,

Atas dasar kegiatan harian tersebut, maka setiap akhir tahun pegawai bersangkutan diberi nilai DP3 atau instrument penilaian lainnya.

Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan membentuk team penilai kinerja pegawai dengan melibatkan pegawai yang memenuhi syarat tertentu. Team inilah yang bertugas untuk menilai kinerja pegawai pada unit kerjanya masing-masing. Dengan adanya team ini dapat mengurangi kontroversi dan kebingungan mengenai skor-skor atau angka yang tertera yang ada dalam DP3.

Isu Isu Legal yang Berhubungan dengan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat sukar dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hal ini banyak manajer atau pimpinan yang menghindari pekerjaan "*Playing god*" (Mc Gregor dalam Rich, 1990). Manajer atau pimpinan kurang senang melakukan pekerjaan ini karena disamping sukar juga mengandung berbagai resiko, berbagai kontroversi, dan sebagainya.

Oleh karena itu, ada beberapa rekomendasi yang membantu para pejabat penilai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai dengan *fair* dan dapat terhindar dari gugatan hukum, yaitu :

1. *Prosedur-prosedur* penilaian dapat dipertahankan secara legal :
 - a. Keputusan personal harus berdasarkan peraturan formal, sistem penilaian kinerja harus terstandarisasi,
 - b. Proses penilaian kinerja harus seragam (*uniform*) untuk semua pegawai dalam suatu kelompok pekerja, dan keputusan berdasarkan pada penilaian pekerja dengan memperhatikan

- kelompok-kelompok yang berbeda, seperti ras, jenis kelamin, suku asli, suatu bangsa, agama, yang kurang mampu dan umur pegawai,
- c. Standar kinerja tertentu harus secara formal diberitahukan kepada pegawai,
 - d. Pegawai mampu secara formal meriviu hal-hal penilaian,
 - e. Harus ada proses pertimbangan formal yang memungkinkan para pegawai yang dinilai (*ratee*) dapat membantah penilaian para pejabat penilai (*rateers*),
 - f. Para penilai harus memberikan pelajaran-pelajaran tertulis atau mengadakan latihan bagaimana melakukan penilaian yang baik, sistematis dan tidak ada prasangka dalam penilaian,
 - g. Pengambilan keputusan harus menginformasikan peraturan anti deskriminasi dan memberitahukan kegiatan legal dan illegal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan penilaian.
2. *Isi penilaian* yang dapat dipertahankan secara legal :
- a. Isi penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan,
 - b. Penilaian-penilaian yang berdasarkan sifat-sifat pegawai yang dinilai harus dihindari,
 - c. Tujuan, data kinerja dapat dibuktikan (misalnya, sales, produktivitas, tidak ada penilaian) memungkinkan dipergunakan kapan saja,
 - d. Hambatan-hambatan kinerja pegawai yang di luar kontrol pegawai harus dijaga atau dihindarkan dari kontaminasi penilaian, menjamin para pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor penilaian,
 - e. Dimensi-dimensi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu harus digunakan dari pada penilaian global atau penilaian yang menyeluruh,
 - f. Dimensi-dimensi kinerja perlu ditandai pembobotan yang merefleksikan relatif pentingnya kalkulasi gabungan skor kinerja.
3. Dokumentasi hasil penilaian dapat dipertahankan secara legal :
- a. Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu para pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja),
 - b. Dokumentasi tertulis (misalnya, contoh-contoh perilaku tertentu) diperlakukan pada penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (*numerical ratings*),
 - c. Syarat dokumentasi harus konsisten diantara para penilai.
4. *Para penilai* dapat dipertahankan secara legal :
- a. Para penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian,

- b. Para penilai (*raters*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau meriviu hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting,
- c. Menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka. (Bernardin dan Russel, 1993).

Mendesain Sesuatu Sistem Penilaian

Berbagai kontroversi dan kebingungan yang biasa terjadi diantara para pegawai yang dinilai dan juga diantara para penilai, karena tidak adanya suatu sistem yang baku dalam penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu didesain suatu sistem penilaian yang dapat diterima oleh berbagai pihak dengan melibatkan manajer atau pimpinan, para pegawai, dan profesional SDM dalam membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan isu-isu dibawah ini :

1. Isi penilaian,
2. Proses penilaian,
3. Penentuan penilaian (misalnya, siapa yang akan menilai kinerja),
4. Penentuan pegawai yang dinilai (misalnya, level kinerja yang dinilai),
5. Karakteristik Administratif (Bernardin dan Russel, 1993).

1. Isi penilaian

Ada 3 hal yang perlu dipertahankan dalam isi penilaian yang berkaitan dengan mendesain suatu sistem penilaian, yaitu : fokus penilaian, tipe kriteria, dan Pendeskripsian pada Level Kinerja (PLK).

a. Fokus penilaian

Penilaian kinerja pegawai biasanya berfokus kepada orientasi orang (perilaku pegawai) ataukah berfokus pada orientasi pekerjaan (catatan hasil penyelesaian pekerjaan). Pada umumnya fokus penilaian itu berorientasi pada hasil (*outcomes*) penyelesaian pekerjaan. Hal ini dilakukan, karena fokus penilaian tersebut efektif dalam pencapaian tujuan organisasi dan berkaitan langsung dengan misi, tujuan dan keperluan-keperluan pelanggan organisasi.

Penilaian yang berfokus pada sifat-sifat manusia (misalnya ketergantungan, integritas, loyalitas, dan sebagainya) akan dapat menimbulkan berbagai masalah terhadap pegawai atau menimbulkan berbagai prasangka. Penilaian yang berorientasi pada karakteristik-karakteristik ini akan dapat mengurangi motivasi para pegawai yang ada dalam organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

b. Tipe kriteria

Ada 6 kriteria utama dalam menilai kinerja pegawai, yaitu :

- 1) *Kualitas* : sampai tingkat mana proses atau hasil kegiatan itu mendekati kesempurnaan, dalam artian apakah sesuai dengan cara

ideal melakukan kegiatan itu atau mencapai tujuan kegiatan yang diharapkan,

- 2) *Kuantitas* : jumlah yang dihasilkan, yang dinilai dalam rupiah, jumlah unit, atau jumlah perputaran kegiatan yang disempurnakan/diperbaiki,
- 3) *Ketepatan waktu* : sampai tingkat mana suatu kegiatan itu disempurnakan atau suatu hasil yang diperoleh, pada waktu tercepat yang diinginkan baik dari sudut pengkoordinasian dengan *output* lain, maupun memaksimalkan waktu yang tersedia terhadap kegiatan lain,
- 4) *Keefektifan biaya* : sampai tingkat mana penggunaan sumber-sumber daya organisasi (misalnya, manusia, moneter, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan hasil yang tertinggi atau mengurangi kerugian-kerugian dari setiap unit atau hal/ccontoh penggunaan sumber daya,
- 5) *Membutuhkan supervisi* : sampai tingkat mana pegawai melakukan fungsi pekerjaan tanpa harus memerlukan bantuan supervisi atautkah memerlukan intervensi supervisi untuk mencegah suatu yang merugikan,
- 6) *Dampak interpersonal* : sampai tingkat mana pegawai mendorong perasaan-perasaan menghargai diri sendiri, keinginan baik, dan bekerja sama diantara para teman dan bawahan.

c. Pendeskripsi Tingkat Kinerja (PTK) (*Performance Level Descriptors*)

Ada 3 bentuk pendeskripsi tingkat kinerja, yaitu prase sifat, deskripsi perilaku atau insiden kritis, dan hasil yang diperoleh. Standar sifat, seperti kekuasaan, "sangat rendah", "di bawah standar", "jarang". Hal ini dapat diinterpretasi berbeda antara satu penilai dengan penilai lainnya. Perilaku PTK terdiri dari deskripsi tindakan atau perilaku yang diambil untuk orang yang dinilai. Perilaku PTK sangat berguna untuk menyumbangkan tujuan karena penilai memberikan umpan balik perilaku tertentu kepada para pegawai (misalnya, dengan menentukan keterampilan yang membutuhkan perbaikan). PTK yang berorientasi pada hasil didasarkan pada hasil yang diperoleh. Contohnya, jumlah keluhan pelanggan, jumlah unit yang diproduksi, jumlah unit yang tidak sesuai dengan kendali mutu, atau jumlah hari absen.

2. Proses Penilaian

Ada 5 hal yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian, yaitu : tipe skala penilaian, tipe instrumen penilaian, mengontrol kesalahan penilaian, menghitung hambatan-hambatan situasional pada kinerja, dan metode perhitungan skor menyeluruh. (Bernardin dan Russel, 1993).

a. Tipe skala penilaian

Tipe skala penilaian yang biasa digunakan adalah ordinal, yaitu dirangking mulai paling tinggi sampai paling rendah atau terbaik sampai yang terburuk. Pengukuran lainnya yang biasa digunakan adalah suatu skala penilaian yang lebih tepat daripada ordinal, yaitu

skala interval. Skala ini selain menunjukkan yang satu lebih baik daripada yang lainnya tetapi juga memberikan informasi bagaimana baiknya antara satu pegawai dengan lainnya.

b. Tipe instrumen penilaian

Ada tiga cara pokok penilai dapat membuat penilaian kinerja, yaitu : para penilai dapat membuat perbandingan antara kinerja pegawai, para penilai dapat membuat perbandingan antara PTK dan memilih deskripsi orang yang terbaik untuk dinilai serta para penilai dapat membandingkan individu dengan PTK.

c. Mengontrol kesalahan penilaian

Kesalahan-kesalahan penilaian biasanya tidak dapat dihindarkan karena berbagai faktor yang berpengaruh, seperti observasi penilai itu sendiri, yang sering disebut sebagai penyebab kesalahan penilaian sebagai berikut :

1) *Kemurahan hati*

Kemurahan hati merupakan masalah yang serius dalam penilaian kinerja pegawai, terutama yang berkaitan dengan keputusan administratif seperti kompensasi dan promosi. Hal ini dapat dilihat banyak pegawai yang tinggi hasil penilaian kerjanya, tetapi tidak sesuai dengan kinerja yang sebenarnya.

2) *Sentral tendensi*

Penilaian kinerja pegawai cenderung berada pada skala tengah yang tidak sesuai dengan kinerja pegawai yang sebenarnya. Pada dasarnya penilai tidak menyukai penilain yang "*ekstrim*".

3) *Halo effect*

Penilai mempergunakan impresi pribadi pegawai.

d. Pengaruh penilai

Hal ini sangat berbeda dengan sentral tendensi dimana penilai cenderung memilih nilai yang "*ekstrim*", tinggi atau rendah. Pengaruh penilai dapat disebabkan favorit, *stereotype*, dan bermusuhan dengan pegawai yang dinilai. Hal ini dapat dijumpai pada berbagai diskriminasi, seperti warna kulit, dan prasangka-prasangka sahabat (*friendship biases*).

1) *Pengaruh kesan pertama dan terakhir*

Penilaian ini sangat dipengaruhi oleh penampilan perilaku pertama pegawai yang dinilai (*primacy*) ataukah penampilan perilaku atau hasil akhir yang diperoleh (*recency*). Ada penilai yang menilai pegawai tergantung pada penampilan pertamanya atau sebaliknya.

2) *Perceptual set*

Penilaian ini tergantung pada kecenderungan para penilai melekat apa yang diinginkan atau apa yang diharapkan.

e. Mempertimbangkan hambatan-hambatan situasional kinerja pegawai.

Ada banyak hambatan-hambatan situasional dalam penilaian kinerja pegawai yaitu :

- 1) Absentisme atau pergantian pegawai,
- 2) Kelambanan prosedur,
- 3) Dukungan notulis (*clerical*) yang tidak mencukupi,
- 4) Kekurangan persediaan dan/atau bahan baku,
- 5) Pembatasan kegiatan-kegiatan yang menelan biaya yang terlalu banyak,
- 6) Kondisi-kondisi pekerja fisik yang tidak mendukung,
- 7) Ketidaksanggupan memberi upah staf yang dibutuhkan,
- 8) Ketidakcukupan kinerja personil dalam unit kerja,
- 9) Ketidakcukupan kinerja bawahan,
- 10) Ketidakcukupan kinerja manajer,
- 11) Ketidakefisienan atau tidak jelasnya struktur atau hubungan pelaporan dalam organisasi,
- 12) Terlalu banyak syarat-syarat pelaporan dan kertas kerja administratif,
- 13) Beban kerja yang tidak dapat diramalkan (*unpredictable*),
- 14) Terlalu banyak beban biaya,
- 15) Perubahan-perubahan dalam kebijakan administratif, prosedur, dan/atau regulasi,
- 16) Tekanan dari teman kerja yang membatasi kinerja individual,
- 17) Perubahan yang tidak dapat diramalkan atau tambahan-tambahan tipe pekerjaan yang diberikan,
- 18) Kurang peralatan yang cocok,
- 19) Kurangnya komunikasi didalam organisasi,
- 20) Kualitas bahan mentah,
- 21) Kondisi-kondisi ekonomi (misalnya, tingkat bunga, ketersediaan buruh, dan biaya barang-barang dan jasa-jasa yang pokok),
- 22) Ketidakcukupan latihan.

f. Menghitung skor keseluruhan

Penilaian kinerja didasarkan pada fungsi penting pekerjaan, produksi atau jasa yang dihasilkan. Hasil penjumlahan skor dari semua fungsi pekerjaan akan menandakan kinerja suatu pekerjaan secara keseluruhan. Ada dua cara penjumlahan skor secara keseluruhan, yaitu :

1) *Judgemental*

Bentuk-bentuk penilaian merupakan pertimbangan subyektif (*subjective judgement*) dari kinerja keseluruhan. Pertimbangan ini dilakukan biasanya sesudah menyempurnakan penilaian kinerja setiap dimensi pekerjaan (misalnya, komunikasi lisan negosiasi, pelayan jasa).

2) Matematika

Menghitung secara matematika berbeda dengan cara pertimbangan. Perhitungan secara matematik dilakukan dengan membobot atau tidak membobot rata-rata dari penilaian kinerja setiap fungsi pekerjaan.

3. Menentukan "Penilai"

Pada umumnya penilaian kinerja pegawai mencakup pegawai yang dinilai, supervisor, peer, klien atau pelanggan. Diantara para penilai di atas, yang paling sering digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah supervisor.

Pada negara-negara maju penilaian kinerja pegawai itu bervariasi, ada organisasi yang manajernya di evaluasi oleh direktornya dan juga menerapkan penilaian diri sendiri. Pada organisasi lain ada pula pegawai yang menilai kinerjanya sendiri dan mengevaluasi supervisornya. Namun, kenyataan bahwa pegawai yang menilai kinerjanya sendiri cenderung menambah inputnya dalam proses penilaian, walaupun proses penilaian seperti ini jarang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mendorong para pegawai berperan aktif dalam pengembangan dirinya sendiri.

Penilaian yang sering juga dilakukan adalah tipe penilaian ganda (*multiple rater type*). Tipe ini, penilaiannya dikumpulkan dari beberapa penilai kinerja pegawai dan hal ini dianggap akurat, kurang prasangka, dirasakan lebih fair, dan kurang sering dituntut secara hukum dan keluhan-keluhan.

Selain tipe penilaian di atas, ada juga organisasi penilai kinerja pegawai dari pelanggan dan peer. Tipe ini biasanya digunakan pada organisasi sebagai sumber informasi penting mengenai kinerja pegawainya yang berhubungan pelayanan pelanggan.

4. Menentukan "pegawai yang dinilai"

Penilaian bukan saja ditujukan pada level kelompok, seperti kelompok kerja mandiri, tim kerja, dan manajemen partisipatif. Jelasnya sasaran penilaian itu bervariasi, ada yang berfokus pada individu, kelompok kerja, departemen, atau level organisasi.

Penentuan pegawai yang dinilai (*ratee*) tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi dapat menilai pada level individu dan juga dapat dinilai pada level kelompok/organisasi atau menggabungkan kedua-keduanya. Organisasi yang menilai pada level kelompok kerja tujuannya untuk menilai pelayanan kepada pelanggan, sedangkan penilaian pada level individu biasanya untuk menentukan kebutuhan pengembangan pegawai. Penilaian pada kinerja individu untuk mencapai kerjasama yang baik diantara para pegawai dan juga untuk orientasi bersaing.

5. Karakteristik-karakteristik administrative

Ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam karakteristik administratif, yaitu frekuensi dan waktu penilaian, media pengumpulan data/penilaian, dan metode umpan balik.

a. Frekuensi dan waktu penilaian

Frekuensi dan waktu penilaian tergantung dari kepentingan organisasi yang bersangkutan. Misalnya, untuk menilai pegawai baru tentang frekuensi dan waktu penilaiannya berbeda dengan pegawai lama. Pegawai mungkin dinilai setiap 30 atau 60 hari selama 6 bulan pertama sampai 1 tahun, untuk menilai atau memonitor kinerjanya selama masa percobaan. Frekuensi dan waktu penilaian pegawai dalam organisasi biasanya dilakukan setiap satu kali atau dua kali dalam satu tahun, akan tetapi pada umumnya organisasi mengadakan penilaian kinerja pegawainya satu kali dalam setahun.

b. Media pengumpulan data/penilaian

Media pengumpulan data ini penting dalam penilaian kerja pegawai, terutama yang mempekerjakan ribuan orang. Sekarang dengan menyebarnya pemakaian komputer, maka penilaian kinerja pegawai sangat cepat dan akurat karena semua data hasil penilaian langsung dimasukkan ke komputer.

Pada saat ini komputer dan peralatan *high-tech* dapat saja digunakan untuk berbagai kepentingan dalam organisasi, bukan saja mempercepat proses penilaian, tetapi juga dapat digunakan oleh manajer untuk memonitor secara langsung pegawai dalam melayani pelanggan. Beberapa keuntungan yang diperoleh jika memakai komputer dalam penilaian kinerja pegawai, seperti data diperoleh dengan cepat, dan akurat, rapi, dan menghemat biaya. Keunggulan-keunggulan ini tidak ditemukan dengan menggunakan operator (*clerk*) dalam memasukkan data.

c. Metode umpan balik

Setelah pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah membawa hasil penilaian itu ke dalam pertemuan formal organisasi. Di dalam pertemuan itu dihadiri oleh manajer atau pimpinan, supervisor dan para pegawai. Tujuan pertemuan ini adalah untuk memberikan umpan balik hasil penilaian kinerja pegawai. Umpan balik penilaian ini memegang peranan penting baik memotivasi para pegawai maupun pemberian informasi kepada para pegawai dan berusaha memperbaiki komunikasi antara "*rater*" dengan "*ratee*". Tujuan umpan balik ini adalah untuk meningkatkan kinerja para pegawai.

Mengembangkan Suatu Sistem Penilaian

Ada 7 langkah pokok yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan suatu sistem penilaian (Bernardin dan Russel, 1993), yaitu: memulai dengan analisis pekerjaan, menentukan dimensi-dimensi kinerja dan membangun PTK (Pendeskripsi Tingkat Kinerja),

skala PTK, membangun suatu bentuk dan program penilaian, mengembangkan suatu prosedur skor, mengembangkan suatu proses banding/tidak setuju, dan mengembangkan program dan manual latihan bagi yang dinilai dan penilai.

1. Memulai dengan analisis pekerjaan

Dalam membangun suatu sistem penilaian harus dimulai dengan informasi yang lengkap mengenai pekerjaan yang akan dinilai. Informasi yang lengkap mengenai pekerjaan itu terdapat dalam analisis pekerjaan (telah dibahas pada bagian terdahulu), yang memuat persyaratan pekerjaan (misalnya pengetahuan, kesanggupan, keterampilan dan karakteristik-karakteristik lainnya (PKKK), isi pekerjaan (misalnya tugas utama kegiatan, atau kewajiban-kewajiban) dan karakteristik lingkungan pekerjaan (misalnya tanggung jawab lingkungan fisik).

2. Menentukan dimensi-dimensi pekerjaan atau membangun PTK

Menentukan dimensi-dimensi pekerjaan penting dalam membangun suatu sistem penilaian kinerja pegawai. Dalam menentukan dimensi pekerjaan perlu memperhatikan fungsi-fungsi suatu pekerjaan dan kriteria-kriteria (seperti, kualitas, kuantitas, tepat waktu) yang relevan dengan pekerjaan.

3. Skala PTK

Proses ini menentukan nilai yang ada pada setiap pendeskripsi tingkat kinerja. Penilai yang menentukan bobot pada setiap dimensi kinerja ketika menghitung nilai kinerja secara keseluruhan.

4. Membangun suatu bentuk penilaian atau program

Membangun suatu bentuk penilaian atau program perlu dirancang sedemikian rupa sehingga penggunaannya dapat efektif. Dengan menyebarnya penggunaan komputer, maka bentuk penilaian didasarkan pada sistem komputer.

5. Membuat suatu prosedur skor

Membuat suatu prosedur skor secara sederhana, yaitu memasukkan skor setiap dimensi pekerjaan ke dalam komputer dan seluruh skor tersebut akan dirata-ratakan.

6. Mengembangkan suatu proses banding/tidak setuju

Dalam merancang suatu bentuk penilaian perlu dipersiapkan tempat komentar bagi para pegawai yang merasa dirugikan dalam penilaian tersebut. Adanya tempat keberatan pegawai yang dinilai dalam bentuk penilaian menandakan bahwa penilaian itu harus hati-hati dalam menilai bawahan.

7. Membangun manual dan program latihan bagi yang dinilai dan penilai

Dalam penilaian kinerja perlu menetapkan dengan jelas kewajiban-kewajiban para penilai dan yang dinilai. Hal ini berarti

bahwa menjelaskan instruksi-instruksi tertulis pada bentuk (format) penilaian, dalam manual latihan, atau melalui program latihan penilaian.

Yang perlu mendapatkan perhatian pada bagian ini adalah penilaian kinerja pegawai dan penggunaan hasil penilaian itu. Penilaian kinerja pegawai yang baik harus sesuai dengan prosedur yang telah dibicarakan di atas dan tidak merugikan pegawai yang dinilai. Dalam organisasi publik, penilaian kinerja pegawai hanya memenuhi tuntutan formal saja, terbukti pada umumnya pejabat penilai kinerja pegawai hanya sebagai penandatanganan saja, proses penilaian ini dilakukan pegawai yang tidak berwenang untuk menilai kinerja pegawai. Hasil penilaian pegawai itu tidak pernah dibahas dalam pertemuan formal untuk mendapatkan umpan balik kepada pegawai-pegawai yang kinerjanya perlu mendapat perhatian. Hasil penilaian umumnya digunakan untuk kenaikan pangkat atau naik ke jenjang yang lebih tinggi saja hasil penilaian tidak pernah dijadikan dasar bagi perbaikan posisi karir pegawai yang bersangkutan. Misalnya, pegawai yang rajin mendapat kompensasi yang sama dengan yang tidak rajin, begitu pula pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi mendapatkan hak-hak kepegawaian yang sama.

9

KOMPENSASI

Urgensi dan Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri, oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, prestasi kerja dan produktivitas seorang pegawai.

Bagi organisasi kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas melalui pemeliharaan sumber daya manusia yang ada, karenanya peningkatan produktivitas organisasi tidak selamanya dengan pergantian pegawai tetapi dapat dilakukan dengan memperbaiki kompensasi pegawai.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai *“all forms of financial returns and tangible service and benefits employees receive as part of an employment relationship.”* Milkovich & Newman. Kemudian, reward total meliputi *monetary compensation and nonmonetary reward*. (Gerhar dalam Storey, et al., 2009). Kompensasi meliputi gaji, honor, dan insentif lainnya.

Penetapan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai.

Penetapan kompensasi juga perlu mempertimbangkan prestasi kerja para pegawai. Pegawai yang kreatif dan rajin sebaiknya mendapatkan kompensasi lebih banyak dari pegawai yang kurang kreatif dan malas, sebab jika pegawai yang kreatif dan rajin mendapat kompensasinya sama dengan pegawai yang kurang kreatif akan mengakibatkan terjadinya iri hati bagi pegawai yang kreatif yang pada gilirannya akan berpengaruh pada penurunan semangat kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi, yaitu kondisi pasar, keadilan sosial, kinerja individu, senioritas, dan gaji berdasarkan golongan.

1. Kondisi pasar

Dasar utama dalam penetapan kompensasi adalah kondisi pasar. Besar dan kecilnya gaji/upah ditentukan oleh harga kebutuhan pokok yang berlaku. Gaji pegawai yang berada di kota besar berbeda dengan gaji pegawai yang berada di luar kota. Perbedaan ini disebabkan oleh kondisi harga yang ada di pasar, oleh karena itu salah

satu pertimbangan utama dalam menetapkan kompensasi pegawai adalah harga kebutuhan pokok.

2. Keadilan sosial

Penetapan kompensasi harus mencerminkan keadilan sosial. Artinya, memberikan gaji/upah berdasarkan peran/kedudukan dalam organisasi tidak memberikan gaji yang tinggi kepada golongan-golongan tertentu sementara golongan lain diberikan gaji/upah yang lebih rendah.

3. Kinerja individu

Dalam penetapan kompensasi, perlu mempertimbangkan kinerja individu. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi (seperti, cakap, rajin dan kreatif) perlu memperoleh gaji/upah yang tinggi ketimbang pegawai yang memiliki kinerja yang rendah (seperti, kurang cakap, malas, dan kurang kreatif).

4. Senioritas

Dalam menetapkan kompensasi, ada juga organisasi yang mempertimbangkan kesenioran. Artinya, pegawai yang senior dalam arti memiliki masa kerja lebih lama akan mendapatkan gaji/upah yang lebih tinggi daripada pegawai yang junior. Salah satu pertimbangannya adalah pegawai senior mempunyai keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang luas dibandingkan dengan pegawai yang junior.

5. Gaji yang berdasarkan golongan

Penetapan kompensasi yang berdasarkan golongan biasanya lebih mudah dari pada yang lain, karena pertimbangannya berdasarkan pengalaman/masa kerja seorang pegawai dan ditambah dengan persyaratan lain. Contohnya, pegawai negeri yang sudah mempunyai masa kerja tertentu dan memiliki Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang tinggi, maka dapat diusulkan ke pangkat yang lebih tinggi dan mendapatkan gaji/upah berdasarkan dengan pangkat/golongan barunya.

Evaluasi Pekerjaan

Dalam menentukan atau menetapkan gaji pegawai perlu dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan-pertimbangan ini antara lain didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan tanggung jawab yang diperlukan suatu pekerjaan serta keterkaitan yang sistematis dan konsisten terhadap semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Proses ini biasanya disebut evaluasi pekerjaan. Dengan menerapkan evaluasi pekerjaan yang baik dan cermat, maka sistem penggajian atau pengupahan itu sudah mencerminkan keadilan. Dengan demikian, kita tidak menjumpai lagi seorang pegawai yang mempunyai tanggung jawab yang besar dengan gaji/upahnya yang rendah.

Sistem evaluasi pekerjaan umumnya dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu : kuantitatif dan non kuantitatif. Metode yang

biasanya dipakai dalam non kuantitatif, yaitu klasifikasi dan ranking, sedangkan metode yang biasa dipakai dalam kuantitatif, yaitu perbandingan faktor (*factor comparison*) dan faktor point (*point factor*).

1. Sistem non kuantitatif

Metode non kuantitatif menghendaki agar mengevaluasi semua pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang lain atau deskripsi umum terhadap pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Ada dua tipe non kuantitatif, yaitu tipe klasifikasi pekerjaan dan tipe ranking pekerjaan.

a. Klasifikasi pekerjaan

Metode klasifikasi pekerjaan sering dipakai dalam organisasi tertentu, dimana semua pekerjaan yang ada dalam organisasi harus dikelompokkan jenis/spesifikasi tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai deskripsi tipe pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan dan atas dasar tersebut, baru kemudian ditetapkan besaran gajinya. Keuntungan dari metode ini adalah sederhana, mudah digunakan pada jumlah pekerjaan yang besar, dengan satu skala penilaian.

Kelemahan dari metode ini adalah jika ada ambiguitas dalam penilaian, maka kemungkinan besar terjadi tumpang tindih dalam deskripsi tingkat pekerjaan.

b. Ranking pekerjaan

Ranking merupakan metode yang paling sederhana dalam evaluasi pekerjaan dan biasanya digunakan dalam organisasi kecil. Pada umumnya penilaian deskripsi pekerjaan dilakukan dengan membandingkan suatu pekerjaan atau meranking pekerjaan berdasarkan pentingnya/urgensi pekerjaan dalam organisasi.

Dalam ranking pekerjaan biasanya menggunakan metode perbandingan berpasangan (*paired comparisons*), yaitu suatu metode yang membandingkan suatu pekerjaan dengan semua pekerjaan yang ada secara berpasangan.

Salah satu masalah dalam perbandingan berpasangan terletak pada jumlah perbandingan yang harus dibandingkan dengan semua pekerjaan. Untuk mengetahui lebih cepat perbandingan berpasangan ini, digunakan rumus $N(N-1)/2$, dimana N adalah jumlah pekerja yang dibandingkan. Misalnya, dalam organisasi terdapat 8 pekerjaan, maka kita akan melakukan perbandingan berpasangan sebanyak 28 kali. Kalau dalam organisasi terdapat 20 pekerjaan yang akan dibandingkan, maka kita akan melakukan 190 kali perbandingan.

Kriteria yang dipakai dalam perbandingan berpasangan adalah pekerjaan yang dianggap penting atau bernilai. Padahal kriteria yang demikian itu sering tidak dapat dipercaya (*unreliable*).

Keuntungan metode ini adalah metode yang paling sederhana, tidak mahal dan sangat mudah dimengerti. Kelemahannya adalah hanya satu penilaian yang digunakan yaitu pekerjaan yang "bernilai

(*worth*)" dan hal ini kurang dapat dipercaya, tidak menilai perbedaan-perbedaan yang ada diantara pekerja-pekerja tersebut.

2. Sistem kuantitatif

Sistem kuantitatif membagi pekerja ke dalam bagian-bagian dan memerlukan pertimbangan nilai absolut atau relatif mengenai berapa banyak yang diperlukan suatu bagian pada suatu pekerjaan tertentu. Ada dua tipe dalam sistem kuantitatif, yaitu perbandingan faktor dan metode "*point-factor*".

Inti dari kedua tipe ini adalah beranggapan bahwa dengan membandingkan seluruh pekerjaan adalah paling sukar dan tidak mungkin dilakukan. Masalahnya adalah sejauh mana faktor pekerjaan tertentu (misalnya, keterampilan, usaha, pendidikan, pengalaman) ditetapkan lebih bernilai dari pada pekerjaan lainnya (misalnya, usaha fisik, kondisi-kondisi pekerjaan).

a. Metode perbandingan factor

Langkah awal pada metode perbandingan faktor adalah memilih pekerjaan-pekerjaan kunci atau menentukan pekerjaan apa yang paling penting (*bench mark*). Pekerjaan-pekerjaan penting harus diketahui dengan baik oleh evaluator, karena ini merupakan penentu tinggi atau rendahnya penggajian/ pengupahan. Faktor-faktor yang paling umum digunakan dalam metode perbandingan faktor adalah syarat-syarat mental, syarat-syarat keterampilan, syarat-syarat fisik, tanggung jawab dan kondisi-kondisi pekerjaan. Evaluator pekerjaan, kemudian meranking setiap pekerjaan pada setiap faktor. Penerapan nilai pengupahan (uang), berdasar pada "*external-market rates*" untuk menilai tinggi atau rendahnya pekerjaan dan kemudian ditetapkan pada setiap faktor untuk setiap pekerjaan.

Setelah dinilai tinggi atau rendahnya pekerjaan, semua pekerjaan dievaluasi melalui proses yang sama, dengan membandingkan komponen-komponennya dengan ranking tinggi atau rendahnya pekerjaan.

Selanjutnya komponen-komponen setiap pekerjaan yang dipelajari (*understudy*) diranking dan diberikan nilai uang. Semua nilai kemudian ditotal untuk mendapatkan penggajian/ pengupahan.

Keuntungan metode ini adalah kecil jumlah faktor dan tidak tumpang tindih, dan kelemahannya adalah tidak ada tingkat definisi dan sulit mengevaluasi pekerjaan baru.

b. Metode faktor point

Metode faktor poin merupakan suatu metode yang paling sering digunakan dalam evaluasi pekerjaan. Metode ini tidak meranking pekerjaan tetapi membuat standar dan menilai tingkat mana suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan. Untuk memperjelas metode ini, dapat diikuti langkah di bawah ini :

- 1) Analisis semua pekerjaan dan dalam organisasi,
- 2) Seleksi faktor-faktor yang mengukur nilai pekerjaan dari semua posisi. Hal ini penting untuk menguraikan pekerjaan ke dalam kelas-kelas pekerjaan luas yang pertama, dan mengembangkan faktor "*compensable*" yang terpisah untuk setiap kelas,
- 3) Bobot faktor-faktor nilai pekerjaan agar nilai maksimum adalah 100. Contohnya, jika ada 5 faktor nilai pekerjaan, maka setiap faktor memiliki nilai maksimum 20 point, atau ada 4 faktor nilai pekerjaan masing-masing, faktor memiliki point dan satu faktor memiliki nilai 40 point,
- 4) Membangun tingkat kualitas yang setiap faktor nilai pekerjaan dan membagi secara adil point-point dalam faktor itu kepada setiap tingkat kualitas. Contohnya, jika "kondisi-kondisi pekerjaan" diselesaikan sebagai faktor nilai suatu pekerjaan, nilai total 10 point dari 100, kemudian 3 level kualitas yang dibuat untuk faktor nilai pekerjaan ini :
 - tidak dapat point = pekerjaan ada dalam kantor,
 - tiga point = kadang-kadang pekerjaan diluar kantor, memerlukan perjalanan,
 - sepuluh point = kerja luar cuaca buruk, terlalu berat diangkat.
 Evaluasi setiap pekerjaan sepanjang setiap faktor nilai pekerjaan dan hitung total point.
- 5) Membuat/menyusun jarak gaji/upah yang realistis untuk "tinggi atau rendahnya (benchmark)" pekerjaan yang berdasarkan pada perbandingan pasar dengan pekerjaan-pekerjaan yang sama dimana saja,
- 6) Membayar tinggi atau rendah pekerjaan berdasar nilai pasar, dan membayar pekerjaan-pekerjaan lain dalam proporsi total point komparatifnya.

Contoh : Faktor point dalam metode evaluasi pekerjaan

FAKTOR-FAKTOR NILAI PEKERJAAN keterampilan (30 point), kondisi-kondisi pekerjaan (30 point), dan tanggung jawab (40 point) = 100 total point

LEVEL KUALITAS

Keterampilan :

- 30 – Pengetahuan profesional dan pertimbangan independent.
- 20 – Pengetahuan tehnik dibawah supervise.
- 10 – Beberapa keterampilan tehnik dengan supervisi yang ketat.

Kondisi-kondisi pekerjaan

- 30 – Secara konstan tidak menyenangkan dan berbahaya.
- 20 – Kadang-kadang tidak menyenangkan & berbahaya.

Tanggung jawab	0	- Pekerjaan kantor.
	40	- Membuat keputusan yang mempengaruhi daerah Program utama.
	25	- Membuat keputusan yang mempengaruhi suatu departemen/bagian
	10	- Membuat keputusan yang mempengaruhi pelayanan klien secara individu

Tabel 9.1 : Compensable Factors

Posisi	Keterampilan	Kondisi	Tanggung Jawab	Total	Salary \$
Mayor Kepala	30	0	40	70	35 000
Polisi	30	0	25	55	27 000
Letnan	30	10	25	65	32 000
Sersan	20	10	10	40	20 000
Perwira Polisi	10	30	10	50	25 000

Sumber : Klingerer dan Nalbandian, 1985 : 175)

Kompensasi Lengkap

Kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) biasa juga disebut kompensasi tidak langsung. Kompensasi pelengkap dapat diartikan sebagai kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan. Tujuan pemberian kompensasi pelengkap terhadap pegawai adalah untuk meningkatkan semangat kerja atau motivasi kerja pegawai. Semakin besar organisasi semakin terasa pentingnya memberikan kompensasi pelengkap bagi pegawainya, karena memberikan keuntungan-keuntungan kepada organisasi, seperti :

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai kepada organisasi,
2. Menurunkan absensi pegawai,
3. Mengurangi pengaruh organisasi pegawai terhadap kegiatan organisasi,
4. Meminimalkan biaya-biaya kerja lembur,
5. Mengurangi intervensi pemerintah dalam menyelenggarakan kesejahteraan pegawai.

Pemberian kompensasi pelengkap kepada pegawai mempunyai berbagai istilah. Ada organisasi yang menyebutnya program-program pelayanan, pembayaran diluar gaji/upah, *Benefit* (keuntungan) pegawai dan ada yang menyebutnya pemberian tunjangan. Program-program pemberian kompensasi pelengkap dapat dikategorikan menjadi 4

golongan, yaitu : Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), perlindungan ekonomis terhadap bahaya, program-program pelayanan, pembayaran kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku. Kategori pelengkap ini diuraikan secara ringkas di bawah ini.

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*)

Pemberian kompensasi pelengkap kategori *time-off benefit* dimaksudkan para pegawai tetap mendapat kompensasi, meskipun dalam waktu tertentu mereka tidak bekerja. Ada beberapa bentuk *time-off benefit*, yaitu :

a. Istirahat *on-the-job*

Istirahat selama masa kerja berlangsung, seperti waktu makan, waktu ganti pakaian. Adanya waktu istirahat yang demikian ini akan sangat berarti bagi para pegawai, karena dapat membuat mereka segar kembali. Kesegaran para pegawai akan meningkatkan semangat kerja mereka. Masalah yang perlu diperhatikan berkaitan dengan menyediakan waktu istirahat ini adalah banyak pegawai yang tidak menggunakan waktu itu dengan baik, seperti, berbincang-bincang terlalu lama dan sebagainya.

b. Hari-hari sakit

Pada saat kesehatan terganggu, menyebabkan tidak masuk bekerja di kantor akan mendapatkan juga kompensasi.

c. Liburan dan cuti

Waktu liburan dan cuti para pegawai akan mendapat juga kompensasi pelengkap.

d. Alasan-alasan lain

Alasan-alasan yang menyebabkan pegawai tidak masuk kerja kantor, seperti ada musibah dalam keluarga, dan alasan-alasan lain yang masuk akal, akan tetap mendapat kompensasi.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan yang demikian ini yang sudah dikenal luas adalah asuransi. Program asuransi ini dapat berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan. Program ini akan dapat memberikan rasa aman terhadap upah/gaji pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik.

3. Program-program pelayanan

Program-program pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai biasanya bersifat fasilitatif. Program-program ini meliputi :

a. Program rekreasi

Program-program rekreasi yang dimaksud disini adalah bukan hanya keluar kota piknik, tetapi termasuk juga kegiatan olah raga dan kegiatan-kegiatan sosial. Program-program ini bertujuan untuk menghilangkan rasa kebosanan kerja pada pegawai. Kegiatan-kegiatan

olah raga akan dapat meningkatkan kesehatan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Kegiatan-kegiatan sosial ini dapat berupa kunjungan ke panti-panti asuhan, dan bekerja gotong royong bersama masyarakat untuk memperbaiki/membersihkan tempat-tempat umum. Hal ini dapat membina hubungan baik antara organisasi dengan masyarakat dan membangun citra baik organisasi dimata masyarakat atau pelanggan.

b. Cafeteria

Cafeteria merupakan sarana yang penting bagi organisasi yang memberikan pelayanan makan dan minum untuk para pegawai. Selain itu juga berfungsi membina hubungan baik antara para pegawai, begitu pula antara para pegawai dengan pimpinan di luar ruang kerja. Dengan penyediaan cafeteria oleh organisasi, maka dapat meningkatkan gizi para pegawai dengan mengontrol kualitas makanan atau menu yang tepat.

c. Perumahan

Salah satu program yang perlu disediakan oleh organisasi kepada para pegawai adalah perumahan. Program ini penting untuk memenuhi salah satu kebutuhan pokok para pegawai. Program ini meliputi penyediaan rumah dinas, mess atau asrama, dan penyediaan bantuan keuangan untuk perumahan bagi para pegawai. Dengan adanya program bantuan perumahan ini, maka para pegawai dapat bekerja dengan baik.

d. Beasiswa pendidikan

Beasiswa pendidikan merupakan suatu program yang perlu direncanakan dengan baik oleh organisasi, karena program ini dapat memberikan keuntungan bukan saja bagi para pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Keuntungan bagi pegawai adalah dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sedangkan bagi organisasi adalah mendapatkan sumber daya manusia yang terampil untuk melaksanakan pekerjaan.

e. Pelayanan konseling

Pada organisasi-organisasi modern, pelayanan konseling bagi para pegawai sangat penting artinya untuk mengantisipasi berbagai problem atau tekanan rutinitas dalam organisasi dan berbagai masalah-masalah kehidupan diluar organisasi. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu unit konseling dalam organisasi untuk membantu para pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapi, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

f. Berbagai pelayanan lain

Berbagai pelayanan lain yang dimaksud disini adalah pelayanan yang tidak termasuk dalam uraian di atas, seperti pemberian pakaian seragam kepada para pegawai, pemberian bonus dan bingkisan lebaran, dan sebagainya.

4. Pemberian kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku

Memberi kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku merupakan kewajiban organisasi untuk membayarnya kepada para pegawai. Pembayaran kompensasi yang demikian berupa pemberian bagi pegawai yang menderita cacat akibat kecelakaan ditempat kerja, pemberian pesangon bagi pegawai yang diputuskan hubungan kerjanya (PHK), pembayaran Asuransi Tenaga Kerja (Astek), pembayaran asuransi kesehatan, dan sebagainya.

10

PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)

1. Pendahuluan

Maju mundurnya sebuah bangsa atau negara amat bergantung pada baik buruknya administrasi (Wilson), baik buruknya administrasi amat bergantung pada kinerja aparatur negara; dan tidak ada satu hal untuk abad modern sekarang ini yang lebih penting dari administrasi. Kelangsungan hidup pemerintahan yang beradab dan malahan kelangsungan hidup dari peradaban itu sendiri akan sangat bergantung atas kemampuan kita untuk membina dan mengembangkan suatu filsafat administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat modern (Charles A Beard, dalam Lepawsky, 1960).

Pernyataan yang telah berusia puluhan tahun di atas hingga saat ini masih diakui kebenarannya terutama dari perspektif administrasi publik yang berupaya mencapai tujuan negara dengan melakukan kolaborasi antara sektor pemerintah, swasta dan masyarakat sipil melalui berbagai kebijakan yang manusiawi dan berkeadilan.

Kolaborasi ketiga sektor (unsur) administrasi publik itu sendiri hingga saat ini masih tidak sesuai harapan, aparatur negara yang dalam hal ini diwakili oleh pegawai negeri sipil (PNS) yang diharapkan menjadi inisiator, motivator dan dinamisator dalam kolaborasi tersebut berkinerja buruk sehingga belum mampu mengemban amanah yang dipikulkan dan belum mampu memenuhi sebagian besar tuntutan kebutuhan pelayanan masyarakat.

Untuk dapat melakukan kolaborasi dengan sektor swasta dan masyarakat sipil, pegawai negeri sipil dituntut untuk bertindak profesional dengan bekerja berdasarkan nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan disiplin serta nilai keadilan dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan publik.

2. Masalah

Ketidakhadiran nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan disiplin serta keadilan tersebut di atas pada setiap individu PNS diduga kuat sebagai penyebab antara dari sekian banyak penyebab buruknya kinerja PNS, sedang penyebab utamanya adalah buruknya sistem manajemen sumber daya aparatur sehingga secara signifikan berdampak pada lemahnya daya saing nasional. Reformasi birokrasi bidang penataan organisasi, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik tidak optimal atau bahkan mengalami

kegagalan jika tidak dimulai dari penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur secara baik dan benar.

3. Tantangan

Berbagai tantangan dihadapi baik oleh sektor publik (pemerintah), swasta maupun masyarakat sipil antara lain terkait dengan: (a) kriminal dan teroris (*crime and terrorist*); (b) penyebaran penyakit menular (*deases*) baik yang dialami manusia maupun binatang; (c) kesenjangan ekonomi (*economic disparity*) baik antar spasial maupun antar strata; (d) kerusakan lingkungan hidup akibat perkembangan pembangunan dan pertumbuhan penduduk yang tidak terkendali (*the emergence of the development and demografic boom*); (e) teknologi dan dunia *cyber* (*technology and cyber world*); (f) keuangan dan perdagangan global (*global trade and finance*); (g) dunia politik dan militer (*political world and military*), (Lemhanas, 2005).

Kesemua tantangan tersebut berpengaruh dan memiliki andil dengan skala besaran tertentu dalam upaya pemenuhan kebutuhan hajat hidup masyarakat dan kebutuhan pelayanan masyarakat bagi terwujudnya masyarakat adil makmur yang kita cita-citakan.

4. Kondisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini

4.1. Jumlah PNS

Jumlah PNS hingga bulan Desember 2013 adalah sebesar 4.362.825 dengan distribusi menurut tingkat pendidikan dan jenis kelamin seperti tabel berikut:

Tabel 1 : Distribusi Jumlah PNS dirinci Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin Desember 2013

Tingkat Pendidikan Akhir	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
SD	56.416	93,33	4.034	6,67	60.450	1,39
SLTP	81.762	88,27	10.864	11,73	92.626	2,12
SLTA	727.043	58,54	515.002	41,46	1.242.045	28,47
D I	22.658	39,50	34.707	60,50	57.365	1,31
D II	198.619	37,59	329.831	62,41	528.450	12,11
D III	154.033	37,32	258.702	62,68	412.735	9,46
D IV	17.707	58,15	12.741	41,85	30.448	0,70
S1	876.283	50,12	872.081	49,88	1.748.364	40,07
S 2	117.879	65,59	61.840	34,41	179.719	4,12
S 3	8.208	77,41	2.395	22,59	10.603	0,24
Jumlah	2.260.608	51,82	2.102.197	48,18	4.362.805	100,00

Sumber : <http://www.bkn.go.id/in/statistik/distribusi-jumlah-pns-dirinci-menurut-tingkat-pendidikan-dan-jenis-kelamin.html>. (Diunduh Maret 2014).

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 1.938.686 (44,43 %) orang PNS berpendidikan Strata1 (S1) hingga Strata 3 (S3), dan

jika diasumsikan bahwa Diploma 1 (D1) sampai Strata 3 (S3) masuk kategori pendidikan tinggi, maka terdapat 2.962.684 (68,01 %) PNS yang telah menempuh pendidikan tinggi, dan terdapat keseimbangan antara jenis kelamin pria dan wanita yaitu 51,82 % pria dan 48,18 %.

Selanjutnya dilihat dari jenis jabatan dan jenis kelamin distribusi PNS akan tampak seperti tabel berikut:

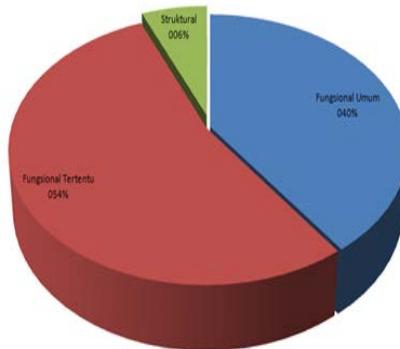
Tabel 2 : Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin Per 31 Desember 2013

Jabatan PNS	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Fungsional Umum	1.117.046	63,86	632.039	36,14	1.749.085	40,09
Fungsional Tertentu	947.970	40,58	1.388.005	59,42	2.335.975	53,54
Struktural	195.592	70,42	82.153	29,58	277.745	6,37
Eselon I	529	79,91	133	20,09	662	0,02
Eselon II	11.209	84,96	1.985	0,15	13.194	0,30
Eselon III	49.080	79,40	12.730	20,60	61.810	1,42
Eselon IV	129.752	66,61	65.030	0,33	194.782	4,46
Eselon V	5.022	68,82	2.275	31,18	7.297	0,17
Jumlah	2.260.608	51,82	2.102.197	48,18	4.362.805	100,00

Sumber : <http://www.bkn.go.id/statistik/distribusi-pns-berdasarkan-kelompok-jenis-jabatan-dan-jenis-kelamin.html#> (Diunduh Maret 2014)

Tabel di atas memperlihatkan bagian kecil PNS yaitu 277.745 orang atau sekitar (6,37 %) memegang jabatan struktural dari eselon V hingga eselon 1, sedang sebanyak 2.335.975 atau sekitar (53,54 %) adalah fungsional tertentu terdiri dari guru, dosen, perawat, dan lain-lain dan fungsional umum sebanyak 1.749.085 atau (40,09 %). Selanjutnya secara diagramatis tampak seperti di bawah ini:

Diagram 1: Distribusi PNS berdasarkan Kelompok Jabatan dan Jenis Kelamin



Sumber : <http://www.bkn.go.id/statistik/distribusi-pns-berdasarkan-kelompok-jenis-jabatan-dan-jenis-kelamin.html#> (Diunduh Maret 2014)

Apabila dilihat berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin, maka distribusi PNS akan tampak seperti pada tabel berikut :

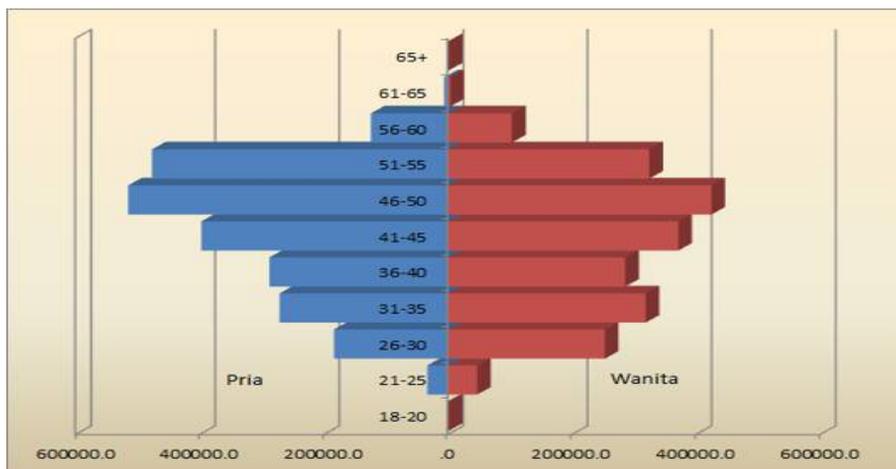
Tabel 3 : Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Per Desember 2013

Kelompok Umur	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18 - 20	1.349	0,06	227	0,01	1.576	0,04
21 - 25	28.087	1,24	32.189	1,53	60.276	1,38
26 - 30	167.269	7,40	234.656	11,16	401.925	9,21
31 - 35	271.229	12,00	320.261	15,23	591.490	13,56
36 - 40	283.306	12,53	283.901	13,50	567.207	13,00
41 - 45	384.131	16,99	359.834	17,12	743.965	17,05
46 - 50	501.656	22,19	417.481	19,86	919.137	21,07
51 - 55	490.110	21,68	344.160	16,37	834.270	19,12
56 - 60	125.682	5,56	106.441	5,06	232.123	5,32
61 - 65	7.267	0,32	2.881	0,14	10.148	0,23
65 +	522	0,02	166	0,01	688	0,02
Jumlah	2.260.608	100,00	2.102.197	100,00	4.362.805	100,00

Sumber : <http://www.bkn.go.id/in/statistik/distribusi-pns-berdasarkan-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin.html> (Diunduh Maret, 2014)

Secara dramatis tampak sebagai berikut :

Diagram 2: Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin



Sumber : <http://www.bkn.go.id/in/statistik/distribusi-pns-berdasarkan-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin.html> (Diunduh Maret 2014)

Jumlah PNS seperti di atas adalah untuk melayani seluruh rakyat Indonesia yang saat ini berjumlah kurang lebih 237 juta jiwa tersebar dari Sabang sampai Merauke dan bagian terbesar dari PNS tersebut adalah Guru. Jika dibandingkan dengan

Malaysia misalnya, dengan jumlah penduduk sekitar 28 juta jiwa dengan jumlah pegawai Kerajaan (pegawai negeri) 1,3 juta orang atau dibandingkan dengan Yunani dengan jumlah penduduk sekitar 10 juta jiwa dengan jumlah pegawai negeri 1 juta orang, maka postur PNS di Indonesia tidaklah terlalu gemuk.

4.2. Kinerja PNS

Produk PNS adalah berupa jasa pelayanan sehingga memungkinkan unit-unit ekonomi negara dan rakyat seperti pada bidang: industri, industri rumah tangga, pertambangan, perkebunan, kehutanan, perhubungan dan lain-lain dapat berproduksi, dan unit sosial budaya seperti: pendidikan, kesehatan, dan hubungan sosial antar masyarakat dapat berjalan sesuai kaidah atau norma tertulis maupun tidak tertulis yang berlaku dalam masyarakat.

Capaian hasil kerja dari produk tersebut secara makro dapat dilihat dari tingkat kemajuan melalui indikator ranking nasional pada daya saing global. Indeks daya saing Indonesia mengalami loncatan yang masif dalam *The Global Competitiveness Report 2013-2014* yang dilansir oleh World Economic Forum (WEF), Rabu (4/9, 2013). Indonesia kini menempati peringkat 38 dari 148 negara. Sebelumnya, Indonesia menempati posisi 50 dalam *The Global Competitiveness Report 2012-2013*.

Sedangkan Jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, Indonesia berada di urutan kelima. Empat negara di atas Indonesia ditempati oleh Singapura (urutan 2), Malaysia (24), Brunei Darussalam (26) dan Thailand (37). Sedangkan enam negara di bawah Indonesia ditempati oleh Filipina (urutan 59), Vietnam (70), Laos (81), Kamboja (88) dan Myanmar (139). Sedangkan sepuluh besar teratas dalam *Global Competitiveness Index 2013-2014* ditempati oleh Swiss (urutan 1), Singapura, Finlandia, Jerman, Amerika Serikat, Swedia, Hongkong, Belanda, Jepang dan Inggris. (<http://www.republika.co.id>).

Tingkat daya saing global Indonesia tersebut masih terhambat oleh inefisiensi birokrasi pemerintah dan masih merajalelanya penyuapan/korupsi di lingkungan aparatur negara. Kedua hal tersebut juga menjadi pertimbangan utama dan berpengaruh besar bagi masuknya investor asing ke Indonesia.

Inefisiensi birokrasi pemerintah dan korupsi akan berlanjut jika aparatur pemerintah tidak menjadikan nilai-nilai kejujuran, kebenaran, keadilan dan disiplin sebagai landasan utama dalam bekerja dan berperilaku.

Kejujuran aparat pemerintah (PNS) merupakan prasyarat bagi tumbuhnya kepercayaan masyarakat, pelaku bisnis, wisatawan dan masyarakat internasional. Ketiadaan kejujuran akan mengurangi dukungan masyarakat terhadap pemerintahan,

menghilangkan kesempatan masuknya investor asing maupun dalam negeri dan melambatnya roda perekonomian serta terkucilnya bangsa ini dari pergaulan internasional.

Nilai-nilai kebenaran yang dijunjung tinggi akan meminimalisir penyimpangan, mengurangi pemborosan atau menghindari terjadinya inefisiensi anggaran pemerintah.

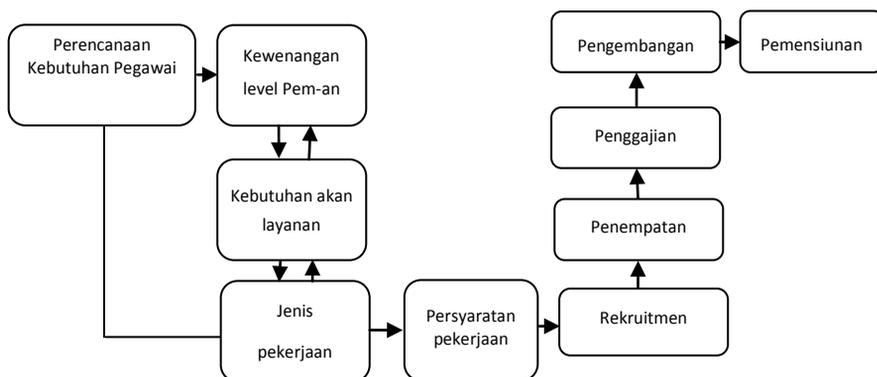
Nilai-nilai keadilan akan menumbuhkan kebersamaan, persatuan dan kerjasama dan semangat korp dikalangan PNS, sedang nilai-nilai disiplin akan mendorong kemajuan dan ketaatan terhadap aturan berlaku.

5. Perbaikan Manajemen Sumber Daya Aparatur

5.1. Siklus Manajemen Sumber Daya Aparatur

Secara umum sumber daya aparatur dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengangkatan (recruitment), penempatan, penggajian, pengembangan, dan pemensiunan.

Gambar 1: Siklus Manajemen Sumber Daya Aparatur



Uraian singkat dari gambar 1 tersebut di atas adalah sebagaimana di bawah ini:

5.2. Perencanaan Kebutuhan PNS

Kebutuhan akan PNS harus didasari alasan-alasan rasional yang dimulai dengan: (1) memperhatikan dan memetakan kewenangan yang dimiliki oleh tiap level pemerintahan. Kita pahami dengan Undang-undang tentang pemerintahan daerah tiap level pemerintahan (Pusat, Provinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan dan Desa/ Kelurahan) memiliki kewenangan masing-masing. Perbedaan kewenangan ini berdampak pada jenis dan sifat serta cakupan pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat; (2) Kebutuhan masyarakat akan pelayanan; kebutuhan pelayanan masyarakat berbeda pada tiap level pemerintahan dan bahkan berbeda pada level pemerintahan yang sama atau dalam satu level pemerintahan. Bisa jadi tingkat pemerintahan tertentu memiliki

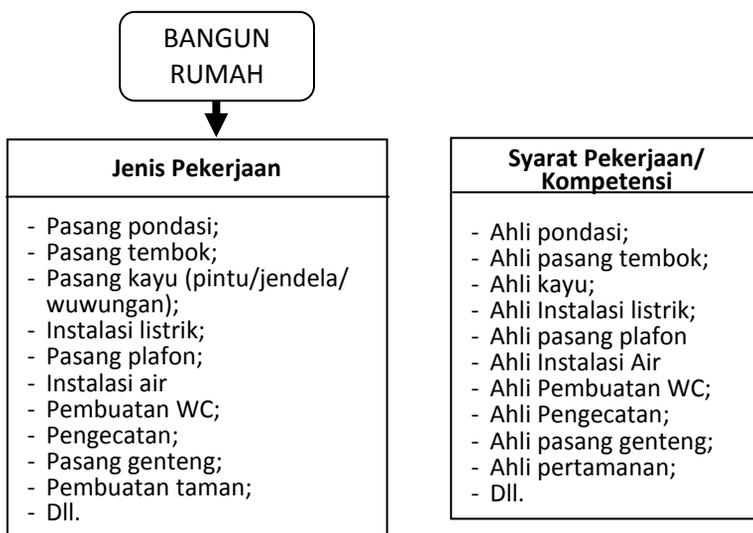
kewenangan menangani satu urusan namun tidak perlu menyediakan jasa layanan karena masyarakat tidak membutuhkan layanan di bidang tersebut atau bahkan bisa terjadi masyarakat membutuhkan pelayanan tertentu namun pemerintahan dimana dia berada tidak memiliki kewenangan di bidang itu; (3) menentukan jenis pekerjaan yang harus ditangani oleh pemerintah. Inventarisasi jenis pekerjaan yang harus ditangani oleh pemerintah penting dilakukan agar pemerintah hanya menerima pegawai sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditangani pemerintah. Kita pahami bahwa tidak semua jenis kebutuhan pelayanan masyarakat harus dipenuhi atau didapat melalui pelayanan langsung dari pemerintah. Sebagian kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi oleh pihak swasta atau oleh masyarakat itu sendiri tanpa perlu bantuan pemerintah.

Penentuan atau inventarisasi jenis pekerjaan yang harus ditangani pemerintah juga penting karena akan berpengaruh dan berdampak sistemik pada kompetensi/ syarat pekerjaan dan besaran jumlah PNS yang akan diterima, struktur organisasi pemerintah serta anggaran belanja negara. Berbagai literatur mengajarkan kepada kita bahwa tiap jenis pekerjaan memerlukan persyaratan pekerjaan tertentu pula. Syarat pekerjaan untuk menjadi supir bus berbeda dengan syarat pekerjaan untuk menjadi supir pribadi atau syarat untuk menjadi pilot pesawat tempur berbeda dengan untuk pilot pesawat komersil.

Contoh sederhana dikemukakan sebagai berikut: Jika kita ingin membangun sebuah rumah, maka jenis pekerjaan yang akan ditangani antara lain adalah (a) pasang pondasi; (b) pasang tembok; (c) pasang kayu/ kusen; (d) instalasi listrik; (e) pasang plafon; (f) instalasi ledeng/air; (g) pembuatan WC; (h) pengecatan; (i) ahli pasang genteng; (j) ahli pertamanan.

Dengan demikian syarat pekerjaan atau kompetensi tukang yang dibutuhkan adalah: (a) ahli pasang pondasi ; (b) ahli pasang tembok; (c) ahli pasang kayu/kusen; (d) ahli listrik; (e) ahli pasang plafon; (f) ahli instalasi ledeng/ air; (g) ahli WC; (h) ahli pengecatan; (i) ahli pasang genteng; (j) ahli pertamanan.

Gambar 2: Jenis pekerjaan dan syarat pekerjaan/kompetensi yang dibutuhkan dalam pembangunan sebuah rumah



Setelah diketahui jenis pekerjaan dan syarat pekerjaan selanjutnya perlu dibuat uraian pekerjaan/ uraian tugas dari masing masing jenis pekerjaan atau uraian pekerjaan/ uraian tugas dilakukan setelah jenis pekerjaan diketahui sebelum kompetensi pegawai yang dibutuhkan. Contoh uraian pekerjaan/ uraian tugas pada pembangunan sebuah rumah sebagai berikut:

Gambar 3: Contoh jenis pekerjaan dan uraian pekerjaan

No	Jenis Pekerjaan	Uraian Pekerjaan/Tugas
1	2	3
1	Pasang Pondasi	- Gali tanah sesuai ukuran - Mencampur semen dengan pasir (adukan) - Pasang batu belah - Pasang besi pondasi - Mencampur semen dengan pasir & batu kerikil - Mengecor - dll
2	Pasang Tembok	- Pemasangan profil (utk menarik benang) - Mencampur semen dan pasir (adukan) - Pasang bata - Memelester - Menghaluskan tembok plesteran (mengaci) - dll
3	Pasang kayu (Kusen, Jendela, Wuwungan/Atap)	- Menyiapkan kayu yang akan digunakan - Menghaluskan/menyerut kayu - Merangkai kayu sesuai ukuran yg akan dibuat - Mencocokkan ukuran daun jendela & daun pintu - Memasang kusen - Pemasangan kayu balok, kaso, reng (Wuwungan) - dll
4	Instalasi listrik	- Menyediakan bahan yang diperlukan

		- Membuat dudukan saklar
		- Membuat dudukan lampu
		- Memasang instalasi kabel
		- Memasang saklar
		- Memasang lampu
		- Pasangkan kabel nol dengan masa ke induk
		- dll
5	Pasang Plafon	- Menyiapkan kayu kaso dan paku
		- Menyerut kaso (Menghaluskan)
		- Memotong kayu sesuai ukuran
		- Pemasangan kaso
		- Pasang plafon
		- dll
6	Instalasi Air	- Menyediakan bahan yang diperlukan
		- Membuat saluran air sesuai kebutuhan
		- Memasang kran air
		- Menghubungkan saluran air dengan bak penampungan air (toren)
		- dll
7	Pembuatan WC	- Membuat galian untuk spiteng
		- Membuat saluran dari kamar mandi ke spiteng
		- Membuat adukan cor utk menutup spiteng
		- Pemberian lubang udara pada spiteng
		- Pasang kloset
		- dll
1	2	3
8	Pengecatan	- Membersihkan permukaan tembok
		- Mendempul permukaan tembok
		- Meratakan & menghaluskan permukaan tembok
		- Mencampur cat dengan air
		- Pengecatan
		- dll
9	Pembuatan Taman	- Menyediakan bahan yang dibutuhkan
		- Merancang taman sesuai kondisi halaman
		- Memilih jenis bunga/ tanaman
		- dll

Diketahuinya jenis pekerjaan dan syarat pekerjaan tersebut, memudahkan kita dalam menentukan besaran tenaga kerja yang diperlukan. Besaran tenaga kerja akan sangat bergantung pada besar kecilnya rumah yang akan dibangun. Dalam kaitannya dengan kebutuhan PNS sebaiknya pemerintah mulai menginventarisir secara nasional jenis pekerjaan yang memang harus ditangani/ dikerjakan pemerintah.

5.3. Rekrutmen PNS

Rekrutmen (penerimaan) PNS harus dilakukan secara benar dengan berdasarkan pada kompetensi/ syarat pekerjaan yang diperlukan oleh tiap jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pemerintah. Dengan cara demikian maka pola penerimaan pegawai yang tidak jelas dasarnya tidak perlu lagi untuk dilanjutkan. Selama ini penerimaan PNS didasarkan pada kemampuan anggaran pemerintah dalam membayar gaji dan pada uraian tugas

yang sering dibuat-buat tidak berdasarkan jenis pekerjaan yang seharusnya ditangani pemerintah. Akibatnya terjadi perdebatan panjang tentang ratio PNS dengan jumlah penduduk, pegawai yang tidak sesuai kompetensi, pengangguran tidak kentara (*disguise unemployment*) dalam tubuh PNS, dan lain-lain. Penetapan jenis pekerjaan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan jenis pekerjaan tersebut pada gilirannya sampai pada peta program studi yang dibutuhkan di universitas atau perguruan tinggi di seluruh Indonesia, bahkan besaran output satu program studi untuk kurun waktu tertentu dapat diperhitungkan jumlahnya berdasarkan kebutuhan penanganan pekerjaan sektor pemerintah.

Seleksi penerimaan calon PNS tidak perlu dilakukan secara massal dalam suatu tempat khusus (stadion atau GOR), tapi perlu dibangun satu sistem jaringan *online* yang memungkinkan peserta seleksi mengerjakan soal-soal tes di rumah masing-masing atau pada suatu area yang memungkinkan akses internet atau pada suatu lab komputer tertentu sehingga dalam waktu beberapa jam kemudian hasilnya sudah dapat diketahui oleh para peserta seleksi.

Pola seleksi yang dilakukan secara manual dan bersifat massal selama ini sangat rawan terjadinya penyimpangan atau manipulasi yang merugikan banyak peserta seleksi. Seleksipun tidak harus dilakukan sekali atau dua kali dalam setahun tetapi dapat dilakukan kapan saja ketika terdapat lowongan pekerjaan. Ambil contoh misalnya satu-satunya guru matematika pada sebuah Sekolah Dasar meninggal dunia, jika harus menunggu saat penerimaan pegawai yang boleh jadi masih memerlukan waktu berbulan-bulan, maka siapa yang akan mengajar matematika selama belum ada pengangkatan guru matematika baru pada sekolah tersebut?. Dalam kasus seperti ini mestinya segera dilakukan seleksi penerimaan guru matematika tanpa harus menunggu waktu seleksi yang sekali atau dua kali setahun tersebut.

5.4. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai yang serampangan selama ini juga berkontribusi terhadap kekisruhan menyangkut rendahnya kinerja PNS. Banyak Kepala Dinas atau Kepala Kantor/Badan/Lembaga tertentu harus menerima pegawai dengan keahlian yang tidak sesuai permintaan sebelumnya. Manusia pada dasarnya memang penuh dengan atau memiliki banyak potensi; seseorang bisa berenang, lari, bermain catur, badminton, tenis meja, menyanyi, bermain drama dan lain-lain tetapi belum tentu yang bersangkutan dapat menjadi juara/ berprestasi atau memenangkan suatu kontes yang diselenggarakan pada bidang-bidang tersebut. Prestasi tentu akan muncul pada potensi-potensi

yang terpupuk dan dikembangkan secara baik sehingga akan melahirkan profesionalitas dan keunggulan.

Terkait dengan PNS, setiap PNS dengan latar belakang pendidikan dan ketrampilan tertentu dapat saja ditempatkan pada dinas / kantor / badan / atau lembaga manapun karena memiliki banyak potensi dasar tetapi pada akhirnya belum tentu yang bersangkutan berprestasi dan berkinerja baik.

Penempatan PNS yang asal-asalan bukan saja berdampak pada kuantitas dan kualitas kinerja yang bersangkutan akan tetapi juga dapat mengacaukan sistem dan jenis pendidikan secara nasional. Seseorang yang menempuh pendidikan pada bidang keahlian atau program studi tertentu selama bertahun-tahun menjadi tidak termanfaatkan keahlian dan ilmunya ketika ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan ilmu dan keahlian yang dipelajari. Jika demikian untuk apa ada pembagian bidang keahlian atau program studi tertentu pada sistem pendidikan kita?. Ajaran *“the right man on the right place”*, atau *“the right man on the wrong place”* perlu kita cermati dan renungkan kembali secara mendalam akan makna dan konsekuensi-konsekuensi positif - negatifnya jika dipedomani atau diabaikan.

Penempatan awal PNS maupun penempatan dalam jabatan struktural tertentu berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan/ keahlian yang dimilikinya bukan saja mendorong PNS untuk berkinerja baik tetapi juga menghindari inefisiensi keuangan negara dan mendukung sistem pendidikan yang *“link and match”*.

Untuk tujuan di atas maka diperlukan satu unit tertentu yang bertugas mengawasi penempatan pegawai dan melakukan seleksi untuk setiap promosi jabatan diluar Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang selama ini dinilai tidak efektif.

5.5. Sistem Penggajian

Gaji sebagai imbalan atas pekerjaan PNS masih saja menjadi bahan diskusi yang tetap menarik dibicarakan. Betapa tidak, Kenaikan gaji PNS sebesar 10 % atau 15 % dari sekitar 4,3 juta orang PNS dapat berpengaruh terhadap harga barang-barang yang dibutuhkan oleh sekitar 237 juta jiwa penduduk Indonesia. Secara matematis tidak ada keluarga PNS yang dapat hidup layak dari gaji perbulan yang diterima.

Ambil contoh; seorang pegawai X, sarjana golongan III/a dengan masa kerja 0 (nol) tahun dengan seorang istri dan seorang anak akan memperoleh penghasilan / gaji per bulan sebagai berikut :

Gaji pokok	Rp.	2.186.400
Tunjangan istri 10 %	Rp.	218.640
Tunjangan anak 2 %	Rp.	43.728
		<hr/>
	Rp.	2.448.768
Tunjangan umum	Rp.	209.280
Tunjangan beras (3x 59.000)	Rp.	177.000
Tunjangan pajak		-
		<hr/>
	Rp.	2.835.048
Potongan		
Iuran wajib pegawai 10 %	Rp.	283.505
Pajak		-
Taperum	Rp.	5.000
		<hr/>
	Rp.	288.505
		<hr/>
Bersih	Rp.	3.123.553

Sumber : Perhitungan berdasarkan PP No 22 tahun 2013 tentang Perubahan gaji PNS, berlaku per 1 Januari 2013

Jika gaji sebesar Rp. 3.123.553,00 tersebut dibagi 3, yaitu pegawai X, istri, dan satu orang anaknya, maka masing-masing memperoleh sebesar Rp. 1.041.184 per bulan. Bagi pegawai X uang sebesar itu mungkin hanya cukup untuk transport ke kantor setiap bulan. Bagaimana makannya pegawai X?. Numpang bagian anak istri, bagaimana anak sekolah? bagaimana kontrak rumah? Jalan yang ditempuh adalah hutang pinjam teman, saudara, gadaikan SK di bank atau membolos cari tambahan di luar kantor. Oleh karena itu tidak heran jika banyak PNS yang gajinya minus dan banyak PNS yang tidak di kantor ketika masih jam kerja.

Terlepas dari kontroversi tentang besar dan kecilnya gaji seorang PNS, secara jujur harus diakui bahwa komponen-komponen dalam gaji tersebut memang sangat tidak layak atau bahkan bertentangan dengan hak asasi manusia. Komponen tunjangan anak sebesar 2, % dan istri/suami 10 % dari gaji pokok sudah sangat sangat tidak sesuai dengan perkembangan peradaban. Bayangkan seorang istri yang tidak bekerja dan bergantung dengan gaji suami hanya dihargai (diberi tunjangan) sebesar Rp. 460.370,00 dari sebesar Rp.4.603.700,00 gaji pokok suaminya dengan golongan tertinggi PNS (IV/e) dan masa kerja selama 32 tahun atau lebih (PP No 22 tahun 2013 tentang Perubahan gaji PNS, berlaku per 1 Januari 2013).

Idealnya penghasilan PNS tiap bulan dapat menghidupi keluarganya secara layak, besarnya tentu perlu perhitungan mendalam dengan melakukan perubahan beberapa komponen gaji PNS. Misalnya tunjangan istri dan anak tidak seperti saat ini, apalagi tunjangan anak diberikan sampai yang bersangkutan menikah atau menyelesaikan pendidikannya maksimal umur 25 tahun atau sampai usia 21 tahun jika tidak sekolah/kuliah.

Struktur gaji yang lebih besar tunjangan dari gaji pokok perlu dibalik sehingga tunjangan lebih kecil dari gaji pokok. Sesuatu yang sifatnya menunjang tentu terhadap yang lebih besar, oleh karena itu gaji pokok mestinya lebih besar dari tunjangan. Sistem penambahan penghasilan melalui honor-honor dan remunerasi perlu dikaji ulang sebab menimbulkan kesenjangan karena tidak semua pegawai terlibat dalam kepanitiaan dan dapat honor. Akan lebih baik uang untuk honor-honor dan remunerasi digunakan untuk memperbesar gaji pokok sehingga sampai memasuki masa purna tugas-pun PNS dapat sejahtera karena persentasi uang pensiun dihitung dari gaji pokok.

5.6. Pengembangan

Fredrick Winslow Taylor bapak manajemen ilmiah (*scientific management*) mengajarkan perlunya (a) menyeleksi, melatih, mendidik dan mengembangkan karyawan secara benar; (b) mengembangkan ilmu bagi tiap jenis/ unsur pekerjaan dan; (c) menciptakan kerjasama yang sungguh-sungguh diantara sesama karyawan dan karyawan dengan atasan.

Ajaran manajemen ilmiah tersebut nampaknya disana sini masih terabaikan atau memang sengaja diabaikan, seleksi, pelatihan dan pendidikan pegawai banyak dilakukan secara formalitas sehingga tidak banyak atau sama sekali tidak ditemukan perubahan perilaku yang mengarah pada perbaikan kinerja. PNS dapat naik pangkat setiap 4 tahun sekali terlepas dari berprestasi atau tidak, PNS dapat menduduki jabatan struktural tertentu berdasarkan selera pimpinan atau intervensi pihak tertentu meskipun Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan tidak merekomendasikan.

Pengembangan PNS baik untuk keikutsertaan dalam kursus-kursus penjenjangan, menduduki jabatan maupun untuk kenaikan pangkat sayogyanya dilakukan melalui seleksi secara terbuka oleh suatu tim yang tidak memihak (*independent*). Jadi setiap akan mengikuti kursus dilakukan seleksi, setiap akan promosi jabatan dilakukan seleksi, dan setiap akan naik pangkat dilakukan seleksi. Kenaikan pangkat PNS tidak harus 4 (empat) tahun sekali, dapat saja seorang PNS naik pangkat 2 (dua) atau 3 (tiga) tahun sekali sesuai prestasinya, dan sebaliknya seorang PNS dapat tidak naik pangkat lebih dari 4 (empat) atau 5 (lima) tahun jika memang yang bersangkutan tidak berkinerja baik.

5.7. Pemensiunan

Pensiun bagi sebagian PNS menjadi sebuah momok, bukan saja bagi mereka yang pernah mengenyam manisnya jabatan tetapi juga bagi pegawai biasa yang bergaji pas-pasan. Dengan sistem penggajian seperti saat ini yang lebih besar tunjangan daripada gaji pokoknya akan terasa mengagetkan. Oleh karena itu dengan membalik sistem penggajian dengan cara memperbesar gaji

pokok dan tunjangan lebih kecil dari gaji pokok akan mengurangi kekhawatiran para PNS yang akan pensiun.

Disamping itu Pemerintah harus mempersiapkan keterampilan tertentu bagi PNS yang telah memasuki masa persiapan pensiun. Perlu pula dipertimbangkan kembali pembayaran pensiun per bulan seperti saat ini atau sekaligus diterima oleh PNS pada penghujung karier dan pengabdianya.

6. Kesimpulan

Peningkatan daya saing nasional pada tataran global dapat dilakukan dengan peningkatan kinerja PNS dan untuk meningkatkan kinerja PNS perlu dilakukan perubahan pengelolaan sumber daya aparatur secara mendasar tidak tambal sulam. Selama perubahan mendasar tidak dilakukan maka selama itu pula Indonesia tidak akan memiliki aparatur negara yang berdaya saing tinggi. Perubahan manajemen sumber daya aparatur secara mendasar tersebut dimulai dari inventarisasi jenis-jenis pekerjaan yang harus ditangani pemerintah / negara, penempatan pegawai pada jenis pekerjaan sesuai keahliannya, perbaikan sistem penggajian, pengembangan pegawai melalui seleksi terbuka, kenaikan pangkat sesuai prestasi dan perlunya internalisasi nilai-nilai kejujuran, kebenaran, disiplin dan keadilan di kalangan PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Tulus, Moh., *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta : PT. Gramedia, 1994.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Limited
- Barzelay, Michael.1992. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Bennis, Warren G. 1994. *On Becoming a Leader. With a New Introduction Reading*: M A. Addison-Wesley Publishing Co.
- Bernardin, H. John, Joyce E.A. Russel, *Human Resource Manajement : an Experiential Approach*, Singapore : McGraw – Hill Inc., 1993.
- Boydell, T.H., *Petunjuk Mengenai Analisis*, Jabatan, Jakarta : Bharata Karya Aksara, 1980.
- Cascio, Wayne F., *Managing Human Resources Productivity, Modern, Quality off Work Life, Profit*, Singapore : McGrow Hill Book co., 1989.
- Chandler, Ralp. C. and Jack.C. Plano. 1988. *The Public Administration Dictionary*. 2nd ed. Santa Barbara. CA: ABC-CLIO Inc.
- Condrey, Stephen E, Editor, *Handbook of Human Resource Management in Government*, (Second Edition), San Francisco : Jossey – Bass, 2005.
- Dale, Ernest and L.C Michelin, *Metode-metode Manajemen Modern*, Penerbit andalas Putr, 1986.
- Denhard, Jenet V. and Denhardt, Robert B., *The New Public Service : Serving, Not Stecring*, (Expanded Edition), New York : M.E. Sharpe, Inc, 2007.
- Dessler, Gary, *Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern*, Jakarta : Erlangga, 1992.
- Flippo, Edwin B., *Principles of Personnel Management*, Fourth Edition, Tokyo : McGrow – Hill Kugokusha, 1976.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sitem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. Gramedia.
- 1997. *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Bisnis Total*. Terjemahan Sudarsono. Jkt: PT Gramedia.
- Gerhart, Barry. 2009. Compensation. Dalam Storey, John et.al. 2009. (Editor). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. USA: Routledge.

- Handoko, T. Tani, *Managemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPEE, 1995.
- Higgins, James M., and Julian W. Vince, *Strategic Management and Organizational Polisy : Text and Cases*, Third Edition, Japan : The Dryden Press CBS Publishing. 1986.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". *Harvard Bussines Review*. January – February 1992.
- , 1996. *Balanced Scorecard*. Jakarta: terjemahan, Erlangga.
- , 1997. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston, MA: HBS Press.
- Kiggundu, Moses N., *Managing Organizations in Developing Countries : an Operational and Strategic Approach*, USA : Kumarian Press Inc., 1989.
- Konntz, Harold and Cyril O'Donnel, *Principles of Management, an analysis of Management Functions*, Tokyo : McGrow – Hill Company Inc., 1972.
- Lepawsky, Albert, 1960. "Administration", New York
- Mahmudi 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Martoyo, Susilo, Kolonel Kal., SE., *Managemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPEE, 1974.
- Miles, Raymon E., *Theories of Management : Implications for Organizational Behavioral and Development*, USA : McGrow – Hill, Inc., 1975.
- Milcovich, George T and John, W Boudreau, *Human Resource Management*, ed.VII, USA, Irwin, 1994.
- Moekijat, *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*, Bandung : PT. Sumur Bandung, 1984.
- Notoadmojdo, Soekitdjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1992.
- Pearce, Jone L., Rewarding Succesful Performance, dalam James L Perry, Editor, *Handbook of Public Administration* San Francisco – Oxford : Josey – Bass Publisihing, 1990.
- Peter, Laurence J., and Raymond Hull, the Peter Principle, Dalam Jay M. Shafritz and Albert C Hyde, *Classics of Public Administration*, California USA : The Dorsey Press, 1987.
- Pounian, Charles A., Jeffrey . Fuller, Compenzation Public Employees, Dalam James L. Perry, Editor, Editor, *Handbook of Public Administration*, San Francisco – Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1990.

- Pynes, Joan E., *Human Resources Manajemen For Public and Nonprofit Organization, Strategic Approach*, New York : Jossey – Bass, 2009.
- Rich Wilbur C., Appraising Emplohyee Performance, Dalam James L Perry, Editor, *Handbook of Public Administration*, San Francisco – Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1990.
- Rizzo, Ann – Marie, Special Subgroups of Public Employees : Female, Minorities, the Handicapped, and older, *Handbook In Public Administration*, Third Editon, New York : St. Martin,s Prees, 1986.
- Resomblom, David H., A Theory of Public Personnel Reforms, Dalam Fredrick S. Lane, *Current Issues in Public Administration*, San Francisco – Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1986.
- Saltzstein, Grace Hall, Enhancing Equal Employment Opportunity, Dalam James L Perry, Editor, *Handbook of Public Administration*, San Francisco – Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1990.
- Siagian, Sondang P., *Managemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994.
- Simamora, Henry, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995.
- Stanton, Edwin S., *Successful Personnel Recruiting and Selecting*, New York : Amacom, 1977.
- Suradinata, Ermaya.1994. *Teori dan Praktek Kebijaksanaan Negara*. Bandung: Ramadhan.
- , 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan*. Bandung: Ramadhan.
- Thampson, Frank J., Managing Within Civil Servise Systems, Dalam James L. Perry, Editor *Handbook of Public Administration*, San Francisco – Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1990.
- Townley, Barbara, *Reframing Human Resource Management Power, ethics and Subject at work*, London : Sage Publicationc, 1994.
- Walker, James W., *Human Resource Strategic*, Singapore : McGraw Hill Inc., 1992.
- Werther, William B and J.R. Keith Davis, *Human Resource and Personel Managemen*, ed. V, USA, McGraw – Hill. 1996.
- Westermen, John, and Pauline Donoghue, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994.
- Wirman Syafri & P Israwan. 2010. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*, cetakan ke 2, Alqaprint Jatinangor.

Wirman Syafri, 2011. Studi Tentang Administrasi Publik. Erlangga, Jakarta.

<http://bkn.go.id/in/profil/unit-kerja/inka/direktorat-pengolahan-data/profilstatistik-pns/distribusi-pns-berdasarkan-kelompok-jenis-jabatan-dan-jenis-kelamin-1-oktober-2011.html>

<http://bp2t.magelangkota.go.id/component>

- A**
- abilities* 35
 - absentisme* 19, 27, 113
 - accountability* 2, 13
 - achievement* 16
 - action programming* 61, 71
 - adaptive solution* 55, 56
 - administrasi* 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 28, 29, 75, 76, 87, 94, 148, 168
 - administrasi publik* 1, 2, 5, 8
 - administrasi publik klasik* 8
 - administrator* 4, 50
 - afirmatif* 78
 - affirmative* 77
 - agama* 21, 34, 120
 - akuntabilitas* 2, 25, 39, 40, 149
 - akuntabilitas* 24
 - Amerika Serikat* 155
 - analisis* 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 65, 67, 68, 70, 74, 85, 86, 90, 92, 95, 108, 109, 110, 114, 120, 130, 131
 - analisis jabatan* 28, 35, 36, 50, 74
 - Analisis Markov* 67, 68
 - angkatan kerja* 20
 - aparatur* 13, 148, 149, 155, 156, 167
 - ASEAN* 154
 - Astek* 147
 - asuransi* 29, 98, 144, 147
- B**
- background records* 46
 - Barbara Townley* 27
 - Beer* 28
 - behavior modeling* 108, 111
 - Belanda* 155
 - bench mark* 139
 - benefit* 143, 144
 - Bernardin dan Kane* 32
 - Bernardin dan Russel* 23, 28, 32, 35, 38, 39, 66, 74, 77, 79, 86, 91, 103, 105, 112, 115, 121, 122, 124, 130
 - birokrasi* 3, 5, 7, 10, 11, 17, 33, 56, 76, 77, 86, 149, 155
 - bisnis* 1, 4, 9, 12, 109, 110, 155
 - Brunei Darussalam* 155
 - budaya* 17, 20, 59, 63, 64, 154
 - Budha* 34
 - bureaucratic solution* 55
- C**
- cafeteria* 145
 - cammon biases* 96
 - choose the best alternatives* 3
 - CIT* 49
 - citizenchip* 12
 - CJAM* 51
 - clerical* 126
 - cohesiveness* 84
 - collecting data* 35
 - community* 16
 - compensable* 140
 - compensation* 15, 134
 - competing values* 33
 - consider the means to achieve the objectives* 3
 - constitutional integrity* 2
 - content* 39, 48, 96
 - content analysis* 48
 - context* 45
 - contributing* 15
 - controlling* 15
 - cost* 31, 32
 - cost-effectiveness* 2
 - Critical Incident Technique* 49
 - critical incidents* 45
 - current trends* 67
- D**
- Daerah* 34
 - democracy* 12
 - demografi* 17, 20
 - demokrasi* 5, 13, 33
 - demokratis* 5, 12, 30, 34
 - Denhardt & Denhardt* 5, 12, 13
 - departemen* 69, 81
 - deskripsi* 40, 49, 74, 86, 124, 125, 137, 138
 - determine the ojectives* 3
 - determining* 35
 - development* 15, 149
 - discontinues change* 18

disguise unemployment 160
distribusi 150, 151, 152, 153
Doktor 59
dokumen 37, 46, 86
downsizing 24

E

efektivitas 2, 6, 8, 13, 30, 32, 42, 96
effective 16
efisien 4, 5, 8, 9, 10, 11, 31, 32
efisiensi 2, 5, 6, 8, 13, 30, 31, 32, 42, 75, 76
ekonomi 8, 17, 18, 19, 59, 77, 78, 127, 149, 154
ekonomis 2, 6, 8, 13, 143, 144
eksternal 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 40, 55, 59, 62, 63, 67, 69, 77, 79, 86, 87
employee resourcing 28
employment 27, 134
entrepreneurship 13
environmental scanning 61
Equal Employment Opportunity 33
equal protection 3
Eropa Timur 18
eselon 58, 101, 151
ethnis 21, 76
evaluasi 25, 40, 92, 96, 97, 112, 113, 136, 141
evolusi 27
experiential methods 108
external-market rates 139

F

face-to-face 65
factor comparison 137
Filipina 155
Finlandia 155
fisik 39, 42, 44, 45, 49, 78, 95, 108, 126, 131, 139
fleksibel 9, 10, 23, 104, 107, 109
Fleksibilitas 9
Flippo 15
fluktuasi 19
formalitas 165
frekuensi 25, 129
fringe benefit 143

full time 24, 70
Functional Job Analysis 51
fungsional 25, 51, 152

G

gap analysis 61, 70
Gawthrop 5
gaya 9, 11, 20, 110, 111, 134
global 103, 120, 149, 154, 155, 167
Global Competitiveness Index 155
globalisasi 1, 103
goals 16
government 10, 12
Graphology 90

H

Halo effect 125
hawthorneeffect 92
high-tech 130
Hindu 34
Hongkong 155
horizontal structure 4
howthorne 99
hukum 2, 17, 18, 55, 77, 119, 128
human potential 14
Human resource management 15
human resource planning 43

I

in-basket 109, 110
Indonesia 81, 153, 154, 155, 161, 163, 167
industri 108, 154
informasi 3, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 57, 59, 60, 66, 67, 68, 74, 81, 82, 83, 84, 88, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 104, 105, 106, 107, 110, 112, 114, 125, 128, 130, 131
information methods 105
Inggris 155
instalasi 158, 159
integration 15
internal 17, 21, 22, 23, 24, 25, 39, 55, 62, 63, 67, 79, 86

- international* 16
internet 81, 161
interpersonal 105, 109, 124
interview 28, 94, 96
investor 155
Islam 34
- J**
- jabatan 4*, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49,
 50, 51, 52, 58, 59, 73, 74, 76,
 77, 83, 84, 85, 86, 92, 101,
 117, 151, 152, 162, 163, 166
Jawa 34
JCQ 52, 91
Jepang 30, 155
Jerman 155
job classification 40
Job Compatibility Questionnaire
 91
job description 39
job summary 39, 40
Judgemental 127
judgments 35
- K**
- Kalimantan* 34
Kamboja 155
KASOCs 52
kebudayaan 21
kehutanan 154
Kemurahan hati 125
kesehatan 29, 144, 145, 147,
 154
kesenjangan 42, 61, 70, 100,
 149, 165
keunggulan 21, 23, 31, 54, 62,
 63, 71, 105, 114, 117, 130,
 162
keunggulan bersaing 85
keunggulan kompetitif 54
kewenangan 4, 40, 102, 116,
 157
Kiggundu 15, 102
kinerja 10, 14, 25, 26, 28, 29, 36,
 37, 41, 46, 53, 55, 64, 73, 85,
 102, 105, 106, 107, 108, 112,
 113, 114, 115, 117, 119, 120,
 121, 122, 123, 124, 125, 126,
 127, 128, 129, 130, 131, 132,
 135, 136, 146, 148, 149, 161,
 162, 166, 167
klasifikasi 40, 137
klien 26, 32, 45, 128, 142
Klingner dan Nalbandian 77
knowledge 35
kolaborasi 148
kompensasi 15, 29, 36, 45, 47,
 63, 114, 125, 133, 134, 135,
 136, 143, 144, 146
kompetensi 38, 157, 158, 159,
 160
komposisi 20
komunikasi 26, 29
konseling 30, 121, 146
kontroversi 119, 121, 164
Koonds and O'Donnel 15
Korea Selatan 30
korupsi 155
kriminal 149
Kristen 34
kualitas 21, 45, 123, 127, 168
kuantitas 123
kuantitatif 44, 49, 64, 65, 66,
 137, 139
kuartil 26
Kuder Preference Record 91
kuesioner 43, 47
- L**
- Laos* 155
listening 5
literatur 3, 157
loyalitas 37, 115, 117, 122
- M**
- magang* 56, 108
Magister 59
maintenance 15
makro 8, 19, 154
Malaysia 154
manajemen 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11,
 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 22,
 23, 25, 27, 28, 29, 30, 35, 50,
 54, 56, 58, 73, 78, 83, 85,

- 103, 114, 119, 129, 149, 165, 167
- Matematika* 128
- Max Weber* 3
- Maxon* 27
- member vote* 65
- mental* 38, 44, 45, 89, 139
- metode* 9, 36, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 64, 65, 74, 79, 80, 82, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 124, 129, 137, 138, 139, 140, 141
- mikro* 8, 19
- Miner Sentence Completion Scale* 90
- Minnesota Multiphasic Personality Inventory* 91
- misi* 11, 22, 122
- MJDQ* 52
- model* 4, 10, 66, 68, 70, 105
- modern* 3, 146, 148
- motivasi* 52, 89, 90, 96, 106, 107, 123, 134, 143
- multiple reter type* 128
- Myanmar* 155
- N**
- nasional* 8, 16, 149, 154, 160, 162, 167
- national* 16
- negoisasi* 27
- nepotisme* 33
- new public management* 2, 4, 5, 8, 10, 11, 12
- new public service* 5, 12
- Nortcott* 27
- numerical ratings* 121
- O**
- objectives* 16
- Old Public Administration* 5
- On the Job Training* 108
- open ended* 47
- open-ended questions* 48
- organisasi* 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 92, 93, 95, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 122, 123, 127, 128, 129, 130, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 143, 145, 146, 149, 157
- organisasi publik* 4, 6, 7, 8, 9, 14, 17, 20, 22, 30, 31, 32, 33, 37, 71, 87
- ORTALA* 87
- Osborne dan Gaebler* 11
- out of date* 47
- outcomes* 122
- output* 5, 31, 66, 123, 161
- outsourcing* 24
- P**
- Pancasila* 88, 89
- PAQ* 48, 49, 50
- parttime* 24
- pasar* 1, 10, 12, 23, 31, 40, 114, 135, 141
- patron-klien* 77
- pelanggan* 2, 9, 11, 13, 19, 24, 26, 29, 31, 32, 39, 49, 50, 59, 70, 91, 100, 104, 113, 114, 122, 124, 128, 129, 130, 145
- pelayanan publik* 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 149
- pemangku kepentingan* 1, 13
- pendidikan* 20, 21, 35, 37, 41, 57, 62, 63, 74, 76, 81, 82, 83, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 112, 113, 139, 146, 150, 151, 154, 162, 163, 165
- Perceptual set* 126
- performance* 41, 114, 115
- performance appraisal* 41, 114
- Performance Level Descriptors* 124

- perhubungan* 154
perkebunan 154
Perry 31, 32
personel 10
pertambangan 154
Playing god 119
PNS63, 115, 116, 117, 148, 149,
 150, 151, 152, 153, 154, 155,
 156, 157, 160, 161, 162, 163,
 164, 165, 166, 167
point-factor 139
politik 2, 8, 10, 17, 18, 33, 59,
 71, 75, 76, 77, 78, 150
positive impact 32
preferensi 19, 53, 91
privat 20, 21, 30, 32, 33, 37, 38,
 54
procedural due process 3
procurement 15
productivity 13
produk 19, 50, 154
produksi 18, 28, 65, 110, 127
produktivitas 19, 27, 29, 38, 51,
 58, 64, 65, 66, 103, 104, 106,
 108, 113, 114, 117, 120, 123,
 134, 135, 145
programmed instruction 107
promosi 29, 35, 41, 58, 60, 78,
 79, 114, 125, 163, 166
prosedur 23, 29, 40, 42, 46, 52,
 55, 66, 77, 94, 95, 96, 115,
 119, 126, 127, 131, 132
publik 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
 11, 12, 13, 14, 18, 21, 31, 33,
 37, 38, 54, 75, 76, 78, 88,
 115, 132, 148, 149
publikasi 29
- Q**
- quality* 32
quantity 32
quasi-legal requirements 43
*Quiford Zimmerman
 Temperament Survey* 90
- R**
- ranking* 137, 138, 139, 154
rasional 3, 134, 157
ratee 120, 121, 129, 130
rateers 120, 121
rater 130
rational comprehensive 3
referensi 42, 84, 87, 97
regresi 66
regulasi 1, 2, 14, 23, 43, 127
reinventing government 11
rekomendasi 80, 119
rekrutmen 6, 35, 36, 37, 67, 73,
 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81,
 85, 86
relationship 134
remunerasi 165
rencana strategik 21, 22, 63
representasi 7
representation 2
required 35
responsibilitas 24
responsiveness 2, 75
responsiveness to customers 2
restrukturisasi 37, 63
robust substantive rights 3
role play 110
Rosenbloom & Kravchuk 2, 3
rotasi pekerjaan 109
- S**
- safety* 42
Sarjana 59, 83, 86
Sarjana Muda 59
scientific management 165
self - directed learning 105, 106
self-concept 42
sentral 31, 55, 126
Sentral tendensi 125
serving 5
SESPANAS 101
simulasi 108, 109, 112
Singapura 30, 154
Sisson 28
sistem 7, 9, 13, 18, 21, 22, 23,
 24, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 34,
 56, 86, 109, 113, 114, 117,
 119, 121, 122, 130, 131, 132,
 137, 139, 149, 161, 162, 163,
 166, 167

<i>Sistem</i>	7, 9, 13, 22, 26, 28, 29, 121, 130, 137, 139, 163, 165	<i>telling</i>	5
<i>sistem merit</i>	34	<i>tempat basah</i>	33
<i>Sixteen Personality Factors</i>		<i>tempat kering</i>	33
<i>Questinnaire</i>	91	<i>Thailand</i>	155
<i>skills</i>	35, 74	<i>The Combination Job analisis</i>	
<i>societal goals</i>	15	<i>Method</i>	51
<i>sosial</i>	8, 12, 13, 17, 20, 30, 32, 34, 42, 44, 52, 59, 75, 76, 90, 135, 145, 154	<i>Thematic Apperception Test</i>	90
<i>sosioteknik</i>	28	<i>Thompson</i>	28, 31, 32
<i>spesialis</i>	50	<i>TICODAP</i>	48, 49, 51
<i>spesifikasi</i>	39, 40, 41, 74, 86, 95, 137	<i>timely</i>	32
<i>staffing</i>	24, 28	<i>tradisional</i>	2, 3, 10, 40
<i>standar</i>	25, 30, 39, 40, 42, 49, 124, 140	<i>tupoksi</i>	36
<i>standard operating prosedures</i>			
	23, 55	U	
<i>steering</i>	5, 10, 11	<i>UMR</i>	18, 63
<i>strata</i>	151	<i>uncompetence</i>	101
<i>strategic solution</i>	56	<i>understudy</i>	140
<i>stress interview</i>	93	<i>unpredictable</i>	127
<i>Subject matter experts</i>	51	<i>unreliable</i>	138
<i>Sulawesi</i>	34	<i>unstructured</i>	47
<i>Sumatera</i>	34	<i>Upah Minimum Regional</i>	18, 63
<i>supervisi</i>	39, 123, 141	<i>utilization</i>	16, 102
<i>supervision</i>	32	<i>UUD 1945</i>	88, 89
<i>survey</i>	30		
<i>Swedia</i>	155	V	
<i>Swiss</i>	155	<i>validitas</i>	89
<i>systematic process</i>	35	<i>Vietnam</i>	155
		<i>visi</i>	22
T			
<i>Taiwan</i>	30	W	
<i>Tehnik Delphi</i>	65	<i>wages</i>	27
<i>teknologi</i>	1, 8, 14, 17, 19, 23, 27, 40, 59, 63, 100, 101, 103, 104, 109, 110, 123, 149	<i>wawancara</i>	44, 91, 92, 93, 94, 98
<i>televisi</i>	81	<i>worker mobility</i>	42
		<i>worker training</i>	41
		<i>working conditions</i>	39
		<i>World Economic Forum</i>	154
		Y	
		<i>yield ratio</i>	74, 75

ISBN 978-602-70587-1-2



9 786027 058712