**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**Manajemen Karir**

Manajemen karir adalah proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan memgembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karir mereka untuk dan untuk memanfaatkan keahlian clan minat ini dengan cara yang lebih efektif. Manajemen karir individu sebagaimana karir yang dilakukan secara individu dengan tujuan menetapkan perencanaan dan perkembangan karirnva. Manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan.

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oieh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua persvaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi karena untuk menduduki suatu karir tertentu, kadang- kadang harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya yaitu ada tidaknya lowongan jabatan yang di tujuan, ada tidaknya keputusan dan referensi dari pimpinan dan ada tidaknya kandidat lain yang sama kualitannya, semua itu dapat membatasi kemajuan karir seorang pegawai.

Proses manajemen karir ada tiga yaitu

1. Career Exploration behavior atau aktivitas fisik seseorang diperlukan informasi mengenai data informasi individu seseorang guna untuk pengembangan individu tersebut
2. Development of Career Gooal dengan tujuan mempengaruhi perilaku melalui strategi strategi guna memgetahui kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja
3. Political System , metode untuk memperebut kesempatan kerja sesuai sumber daya manusia.

Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem Meityang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, as, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status penikahan, umum atau kondisi kecacatan. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen PNS dan Manajemen pegawai pemerintah dengan pejanjian kerja (PPPK). Disebutkan dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 “Presiden dapat mendelegasikan kewenangan pembinaan manajemen ASN kepada pejabat yang berwenang di Kementerian, Sekretarian Jendral/Sekretariat Lembaga Negara, Sekretariat Lembaga nonstructural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota.

1. **Proses manajemen perencanaan karir**

Manajemen karir melibatkan semua unsur termasuk individu yang bersangkutan dengan semua unsur unsur di mana tempat seseorang bekerja, manajemen karirproses yang di coba untuk mencoba untukmenyelesaikan minat karir PNS supaya dapat bekerja dengan semangat tinggi

Di dasarkan dalam tingkat exploration behavion di kembangkan oleh *vocational psychologist exploration behavior* mental atau pisik aktivitas seseorang dalam hal ini di perlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan accupational concept.

Menurut gool setting theory tujuan akan mempengaruhi prilaku melalui *direct attentions, stimulating effort, serta facilitating she development strategies* (loke dan lartham) kemajuan dan keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi kemajuan kerja di peroleh dalam pengambdian.Terutama pada perusaan yang qualsimatrix, oleh james rosenbeom di sebut sebagai metode alokasi turnamen yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

**2. Perencanaan karir**

Perencananan karir adalah suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan untuk mengisinya secara sistematis Langkah-langkah perencanaan karir

* 1. Menilai diri sendiri.
  2. Menetapkan tujuan karir.
  3. Menyiapkan rencana-rencana kegiatan untuk mencapai tujuan karir.
  4. Melaksanakan rencana-rencana

Manfaat perencanaan karir memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja di luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan memenuhi usia pensiun atau meninggal dunia.

Adapun manfaat perencanaan karir adalah:

1. Menurunkan perputaran karyawan
2. Mengungkap potensi karyawan
3. Mendorong pertumbuhan / penkaredan dan organisasi
4. Mengurangi penimbunan karyawan
5. Memuaskan kebutuhan karyawan.
6. Membantu pelaksanaan visi dan misi organisasi

Keberhasilan karir seseoang dipengaruhi oleh hal hal sebagai berikut :

1. Pendidikan formalnya.
2. Pengalaman kerjanya.
3. Sikap atasanya.
4. Prestasi kejanya.
5. Bobot pekerjaannya.
6. Adanya lowongan jabatannya.
7. Produktifitas kerjanya

Adapun manfaat perencanaan karir adalah:

1. Mengembangkan para pegawai yang dapat dipromosi
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mendorong pertumbuhan.
4. Mengurangi penimbunan.
5. Memuaskan pengawai.

**3. Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Perencananan karir adalah suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampu

terjadi karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan memenuhi usia pensiun atau meninggal dunia.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, pangkat merupakan kedudukan yang menunjukan jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak dan pesyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat di atur dalam pasal 46 ayat 2 peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017. Peaturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017menyebutkan ,jenjang JA yang paling tinggi ke yang paling rendah terdiri atas :

1. Jabatan administrator.
2. Jabatan Pengawas.
3. Jabatan Pelaksana.

Bagi Pegawai Negeri Sipil yang berasal dari daerah Tertinggal, perbatasan, dan/atau terpencil yang diangkat dalam jabatanadministrator pada instansi pemerintah di daerah tertinggal, perbatasan, dan/atau terpencil, dikecualikan dari persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan sebagaimana dimaksud. Namun PNS sebagaimana dimaksud wajib memenuhi persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan paling lama 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam jabatan. “Setiap PNS yang memenuhi syarat jabatan mempunyai kesempatan yang sama untuk di angkat JA yang lowong (pasal 56 ayat 1 ) PP Nomor 11 Tahun 2017.

Menurut PP No 11 Tahun 2017 PNS diberhentikan dari JA apabila:

1. Mengundurkan diri dari jabatan.
2. Menjalani cuti di luar tanggungan negara.
3. Menjalani tugas belajar lebih dari 6 bulan.
4. Ditugaskan secara penuh di luar JA.
5. Tidak Memenuhi persyaratan jabatan.

Manajemen PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 2 adalah:

1. Penyusunan dan penetapan kebutuhan.
2. Pengadaan.
3. Pangkat dan jabatan.
4. Pengembangan karir
5. Pola karir
6. Promosi
7. Mutasi
8. Penilaian kineja
9. Penggajian dan tunjangan
10. Penghargaan
11. Disiplin
12. Pemberhentian.
13. Jaminan Pensiun dan jaminan hari tua
14. Perlindungan

**4. Rekrutmen**

Rekitmen menurut Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 dan sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi yang dasarnya adalah pemetaan jabatan, bicara dua sisi yaitu beberapa personel tugas-tugasnya apa. Kalau di suatu unit itu tidak ada kegiatan , tiap tahun ini tidak sama maka jalan penyusunan formasi ada pemetaan jabatan, namun pedoman tentang itu sendiri dari pemerintah pusat menurut informasi beberapa responden dikatakan belum didasarkan dari kegiatan dari unit vane ada,contohnya itu diklat. Jikapelaksanaan diklat tahundepan berkurang maka jumlah personelnya dapat dipindahkan ke tempat lain dan tidak memerlukan formasi lagi.

Sementara bagi unit sesuai visi misinya pada tahun-tahun mendatang mengalami kenaikan intensitas kegiatannya, maka dapat menerima limpahan dari unit lain dan kalau tidak memadai baru melakukan rekruimen.

Dalam pengusulan formasi pegawai dalam prosesnya adalah usulan dari instansi melalui analisis kebutuhan internal pada instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah diajukan kepada BKN untuk setujui. Namun sekarang wewenang persetujuan itu tidak hanya terletak pada BKN, tetapi juga harus mendapat persetujuan dari kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan). Kecenderungan sekarang yang terjadi biasanya usulan yang diajukan ke BKN tidak mengalami kendala persetujuan, namun setelah melalui proses di mentan prosesnya lebih ketat dan biasanya yang disetujui adalah berdasarkan kuota yang ada, tidak berdasarkan kebutuhan instansi yang mengusulkan.

Kebijakan pengadaan PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaar, PNS.Pengadaan pegawai dilakukan mulai dari perencanaan, pegumuman, penyaringan, pengangkatan calon pegawai negeri sipil, sampai dengan pengangkatan calon pegawai negeri menjadi PNS.Secara prinsip, pengadaan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitas. Pengadaan pegawai menggunakan *zero growth* di mana pengadaan pegawai didasarkan untukmengganti pegawai yang pensiun. Jadi pengadaan pegawai/rekruitmen tidak mesti dilakukan tiap tahun.

Proses pengadaan pada dasarnya meliputi kegiatan-kegiatan :

* 1. Pengidentifikasian kebutuhan untuk melakukan pengadaan.
  2. Mengidentifikasi persyaratan kerja.
  3. Menetapkan sumber-sumber kandidat
  4. Menyeleksi kandidat.
  5. Memberitahukan hasilnya kepada para kandidat.
  6. Menunjuk kandidat yang lolos seleksi.

Instansi yang menetapkan jumlah pegawai yang akan direkrut, yaitu Badan Kepegawaian Negara dan Menpan karena terkait dengan anggaran yang masih menanggung semua gaji PNS. Pada umumnya materi ujian penyaringan terdiri dari:

* 1. Pemeriksaan/tes admnistrasi untuk mencocokkan pelamar, data pelamar dengan informasi yang ada.
  2. Tes/kompetensi/akademik. Lingkup materi tes kompetensi disesuaikan dengan tingkat kepentingannya dan kemampuan financial organisasi.
  3. Tes psikologi dilaksanakan o!eh Tim psikologis.
  4. Tes kesehatan dilaksanakan oleh Tim kesehatan yang ditunjuk.
  5. Tes wawancara.

Institusi yang berwenang melakukan rekruitmen pada pemerintah pusat adalah biro/bagian kepegawaian dari masing-masing instansi, sedangkan di daerah yang bertanggung jawab adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Salahsatu cara efektif yang sering digunakan dalam penempatan pegawai baru adalah dengan cara orientasi. Program orientasi dimaksudkan untuk mensosialisasikan kepada pegawai baru mengenai hal-hal yang terkait dengan organisasi. Misalnya kultur atau budaya organisasi, nilai-nilai organisasi yang dianut, norma-norma yang berlaku, dan sebagainya, program orientasi biasanya berlaku untuk jangka waktu satu sampai dengan tiga bulan dengan cara berpindah-pindah unit kerja, sehingga pada saat penempatan nanti pegawai baru sudah memahami cara bertindak dan berlaku yang dapat diterima oleh pegawai lama. Setelah melalui masa orientasi, kemudian pegawai ditempatkan sesuai dengan kebutuhan unit kerja dan kompetensi pegawai pada waktu direkrut.Institusi yang bertanggung jawab dalam hal ini adalah bagian kepegawaian di pemerintah pusat dan Badan Kepegawaian di daerah.

Sebelum diangkat sebagai pegawai tetap pegawai baru berstatus sebagai calon pegawai negeri sipil (CPNS) dan diharuskan mengikuti diklat prajabatan, Secara nasional pembinaan diklat prajabatan dilakukan oleh Lembaga Admnistrasi Negara, sedangkan pelaksanaannya dilakukan oleh daerah masing- masing.

Rekutmen menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 56 mengaskan setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang di per 1 (satu) tahun berdasarkan penyusunan kebutuhan ini, Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi (PAN-RB) menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional Adapun dalam hal pengadaan pasal 58 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 bahwa : Pengadaan PNS sebagaimana dimaksud dilakukan melalui tahapan

1. Perencanaa.

2. pengumuman lowongan,

3. pelamaran.

4. Seleksi.

5. Pengumuman hasil seleksi.

6. Masa percobaan.

7. Pengangkatan sebagai PNS setelah memenuhi persyaratan

Adapun penyelenggaraan seleksi Pengadaan PNS harus dilakukan melalui penilaian secara obyektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Penyelenggara seleksi sebagaimana dimaksud terdiri dari 3 (tiga) tahapan meliputi

1. seleksi administrasi.
2. ,seleksi kompetensi, peseta yang lolos
3. seleksi diangkat menjadi calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian (pasal 63 UU No 5 Tahun 2014). Selain itu Undang Undang ini menegaskan calon PNS wajib menjalankan masa percobaan, yang dilaksanakan melalaui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi moral, kejujuran , semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Masa Percobaan sebagaimana dimaksud bagi calon PNS dilaksanakan 1 (satu) tahun dan selama masa percobaan instansi pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS (pasal 64). Calon PNS yang diangkat menjadi PNS harus memenuhi persyaratan antara lain:
4. Lulus pendidikan dan pelatihan
5. Sehat jasmani dan rohani.

Calon PNS yang telah memenuhi persyaratan diangkat menjadi PNS oleh pejabat Pembina kepegawaian, dan calon PNS yang tidak memenuhi diberhentikan sebagai calon PNS.

**5. Promosi**

Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin,loyalitas,menurut Undang Undang 8 tahun 1974 adalah Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosikan harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telali lulus dari diklat penjenjangan. Selain hal-hal tersebut, pertimbangandari Baperjakat menjadi dasar penunjukkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.Karena adanya perampingan struktur organisasi, maka pegawai yang diarahkan juga untuk mengisi jabatan fungsional, misalnya widyaiswara dan peneliti.

Staf pindahan dari instansi yang dilikuidasi juga diperlukan sama dalam hal promosi, baik ke dalam jabataan struktural maupun jabatan fungsional. Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestsi kerja baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Secara lebih spesifik pegawai yang diberikan suatu kepercayaan, yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan kepegawaian, antara lain :

1. Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat.
2. Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal.
3. Mempunyai kinerja/prestasi yang lebih baik.
4. Telah mengikuti diklat structural/fungsional.
5. Memperhatikan DUK.
6. DP-3paling tidak bernilai baik.
7. Usia.
8. Usulan unit kerja ke baperjakat
9. Atas persetujuan pimpinan instansi.

Dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai di antaranya : masa kerja di suatu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus (misalnya ikut suami),biasanya mutasi ini minimal dilaksanakan setiap dua tahun dan maksimal empat tahun sekali, yang dilaksanakan berdasarkan berdasarkan usulan kepala unit kerja. Pihak yang berwenang dalam penentuan mutasi pegawai umumnya juga merupakan mereka yang menentukan penilaian kinerja, promosi dan diklat. Penjelasan pasal 17 Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 menyebutkan bahwa jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri dalam rangka susunan suatu satuan organisasi negara. Jabatan dalam birokrasi pemerintah adalah jabatan karier yang berarti jabatan yang hanya bidang diduduki oleh pegawai negeri sipil atau pegawai negeri yang telah beralih status sebagai pegawai negeri sipil.

Penempatan pegawai negeri dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi,prestasi kerja, obyektif lainya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, rasa tau golongan. Dalam hal pengangkatan pada jabatan struktural diatur oleh kebijakan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

Dalam rangka membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan obyektivitas pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentiandalam dan dari jabatan serta pengangkatan dalam pangkat, dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan Dan Kepangkatan (Baperjakat) untuk pegawai negeri sipil. Bagi jabatan struktural eselon 1 PNS penempatannya dilakukan oleh presiden atas usul pimpinan instansi setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Komisi Pegawai Negara. Bagi jabatan struktural eselon 11 ke bawah setiap instansi membentuk Badan Pertimbangan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang terdiri dari:

1. Baperjakat instansi pusat.
2. Baperjakar instansi daerah propinsi.
3. Baperjakat instansi daerah kabupaten/kota.

Tugas poko Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pejabat Pembina kepegavvaian dalam pengangkatan, pemindahan, nya dilakukan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural eselon 11 ke bawah, memberikan pertimbangan dalam pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan structural yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, menentukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara, dan pertimbangan perpanjangan usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan structural eselon 11 ke bawah. Pertimbangan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon 1, yang penempatan dilakukan oleh atau dengan persetujuan presiden, dilakukan oleh' Tim penilai akhir untuk memberikan pertimbangan kepada presiden (Keputusan Presiden Nomor 162 Tahun 1999). Hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam pelaksanaan mutasi ini adalah pengarahan dan pengawasan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai agar dapat mengikuti diklat,frekuensi sosialisasi peraturan dan penyediaan sarana dan prasarana yang perlu ditingkatkan.

Pengembangan karier pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan intergritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi yang bersifat terbuka bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di seluuh Indonesia.

Dalam hal mutasi, yaitu perpindahan pegawai negeri sipil antar kabupaten/kota dalam satu propinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Perpindahan pegawai negeri sipil (PNS). Antar kabupaten/kotadalam satu propinsi dan antar propinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula untuk perpindahan pegawai negeri sipil propinsi/'kabupaten/kota ke departemen/lembaga pemerintah non departemen, atau sebaliknya.

Untuk mencapai obyektivitas dan keadilan, dalam pengamgkatan dalam dan dari jabatan harus didasarkan pada penerapan nilai-nilai impersonal dan keterbukaan. Di samping itu juga mempertimbangkan factor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, pengalaman dan sebagainya. Golongan dan kepangkatan di lingkungan PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tanun 2002 tentang kenaikan pangkat PNS, status kepegawaian, susunan pangkat, golongan dan ruang .

Dalam hal eselonisasi ini sebenarnya untuk secara internal diputuskan oleh level pimpinan dan Tim Baperjakat. Eselonisasi ini terkait dengan besarnya tugas dan wewenang dari jabatan yang akan diduduki oleh pejabat yang bersangkutan. Namun sering kali eselonisasi ini juga sudah melekat pada jabatan structural masing-masing.Misalnya untuk diangkat menjadi kepala pusat rnerupakan eselon II, kepala bagian rnerupakan eselon III, dan sebagainya. Tak jarang juga terjadi seseorang yang diangkat dalam eselon tertentu namun belum memenuhi syaratkepangkatan yang ditentukan namun belum memenuhi syarat kepangkatan yang ditentukan walaupun pegawai tersebut dianggap telah mampu menduduki jabatan tersebut. Sehingga secara admnistratif pejabat tersebut belum memenuhi tunjangan eselon sampai pangkatnya memenuhi.

Penerapan merit sistem, perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan kebutuhan kompetensi dan jumlah pegawai yang tertuang di dalam *human capitaldevelopment plan*; pola karir yang menjajibkan adanya standar kompetensi jabatan dan job person match, penilaian prilaku dan kinerja serta rekam jejak pegawai dan dilakukan seleksi dan promosi secara adil, pelaksanaan sistem rewards and punishment, serta standar integritas dan perilaku. Memahami sestem merit dalam kaitannya dengan pomosi jabatan secara terbuka didalam Undang Undang Nomo 5 Tahun 2014 tentang ASN, tentunya terlebih dahulu perlu dipahami dahulu hakekat reformasi birokrasi karena promosi jabatan secara terbuka adalah dalah bagian dai agenda reformasi birokrasi. Patut dipahami reformasi birokrasi merupakan konsep yang luas ruang lingkupnya, mencakup pembenahan structural dan kultural.

Menurut Weber tipe ideal birokrasi yang rasional itu dilakukan dalam cara cara sebagai beikut :

1. Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pibadinya termasuk keluaganya.
2. Jabatan jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, da nada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.
3. Tugas dan fungsi masing masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya.
4. Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas masing masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak.
5. Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya.
6. Terdapat struktur pengembangan karir yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sistem sesuai dengan pertimbangan yang obyektif.
7. Setiap pejabat sama sekali tidak dibenakan menjalankan jabatannya dan *resources* instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya.
8. Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secaa disiplin.

Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan , struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan yang terukur.

**6. Sistem Pengajian PNS**

Selain sebagai penopang hidup, gaji juga merupakan komponen penting penunjang semangat para PNS Payaman Simanjuntak mengatakan bahwa sistem penggajian di Indonesia pada umumnya mempergunakan gaji pokok yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Pangkat seseorang umumnya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dengan katalain, penentuan gaji pokok didasarkan pada teori human capital, yaitu gaji pegawai diberikan sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapainya

Gaji adalah balas jasa atau penghargaan atas prestasi kerja yang harus dapat memenuhi kebutuhan hidup bersama keluarganya secara layak, sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

1. **Pola dasar perhitungan gaji pegawai**

* Upah/gaji harus mencerminkan nilai pekerjaan/tugas
* Kenaikan gaji hendaknya sebanding dengan peningkatan produktivitas kerja
* Peningkatan gaji hendaknya diperhitungkan dengan keuntungan Negara dan penampilan individu pegawai.
* Peningkatan gaji tidak diberikan dalam basis permanen
* Adanya ukuran yang stabil dari penghasilan hasil kerja.

1. **Sistem Penggajian PNS**

* Upah/gaji harus mencerminkan nilai pekerjaan/tugas
* Kenaikan gaji hendaknya sebanding dengan peningkatan produktivitas kerja
* Peningkatan gaji hendaknya diperhitungkan dengan keuntungan Negara dan penampilan individu pegawai.
* Peningkatan gaji tidak diberikan dalam basis permanen
* Adanya ukuran yang stabil dari penghasilan hasil kerja.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sistem Penggajian** | **Keuntungan** | **Kerugian** |
| Sistem Penggajian Skala Tunggal  Sistem Penggajian Skala Ganda | Sederhana,  Cukup dengan satu peraturan | Dirasa tidak adil karena factor resiko, bahaya kesibukan dan lain-lain tidak dijadikan peritimbangan.  Menimbulkan ketidakadilan pada saat pensiun bagi pegawai yang memiliki pangkat dan pendidikan yang sama tetapi berbeda sifat pekerjaan. |

Indonesia mengadopsi skala campuran dalam penggajian sebagai solusi dan menyeimbangkan kelebihan dan kekurangan yang ada.Pegawai yang memiliki panggkat yang sama mendapatkan gaji yang sama. Perbedaannya adalah tunjangan yang diberikan tergantung sifat pekerjaan.

1. **Menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN**

Mengamanatkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan.Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan sebagai beikut:

* Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja.
* Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Jadi sistem yang ditetapkan di Indonesia ialah gabungan antara sistem skala tunggal dan skala ganda. Yaitu gaji pokok bagi pegawai yang berpangkat sama diberikan gaji yang sama, disamping itu diberikan tunjangan pegawai yang berdasarkan penilaian pelaksanaan beban kerja yang lebih besar dan memikul tanggung jawab yang lebih besar daripada pegawai yang memikul tanggung jawab yang lebih kecil.Sistem penggajian pegawai dengan skala gabungan dapat dinikmati oleh Pegawai yang menduduki jabatan struktural dan fungsional tertentu, artinya selain gaji pokok yang sama dengan pegawai lain sesuai dengan kepangkatannya, kepada mereka juga diberikan tunjangan jabatan structural maupun fungsional tertentu. Besarnya tunjangan yang diterima tergantung dari tinggi rendahnya jabatan yang diembannya.

1. **Single Salary**

Penyederhanaan penggajian ini sebenarnya bermuara pada pola penggajian tunggal atau single salary system. Konsep *single salary* pegawai hanya menerima satu jenis penghasilan yang merupakan gabungan berbagai komponen penghasilan.

Single salary sudah jamak digunakan di berbagai negara khususnya sektor pemerintah dan publik. Single salary system terdiri atas unsur jabatan, kinerja, serta grade dan step. Grading adalah posisi jabatan, beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Setiap grading dibagi lagi menjadi beberapa step dengan nilai rupiah yang berbeda.Jadi bisa saja seorang PNS mempunyai jabatan sama tetapi gajinya berbeda tergantung capaian kinerjanya.Namun penerapan ***single****salary* di Indonesia menghadapi kendala yang cukup berat terutama berkaitan dengan beban negara. Dengan sistem iuran dan pembayaran pensiun seperti berlaku saat ini dana yang dibutuhkan akan sangat besar jika memakai gaji tunggal. Seperti diketahui undang undang tentang pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengatur bahwa jumlah uang pensiun yang diterima bagi yang berhak sebesar 75% dari gaji pokok.

Selain itu pajak yang ditanggung pemerintah akan bertambah pula karena dasar pengenaannya berbasis gaji pokok.Jadi tampaknya PNS akan menerima berdasar tiga komponen yang disebutkan di awal yakni gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan.Bagaimana dengan tunjangan lain yang berlaku saat ini yang tidak disebutkan di atas seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri/suami, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya termasuk tunjangan profesi/sertifikasi dan uang makan PNS.Intinya segala peraturan dibawah undang-undang tidak boleh bertentangan dengan Undang UndangAparatur Sipil Negara (ASN) ini. Dengan mengacu pada Undang Undang ASN maka tunjangan tunjangan tersebut dihapus, teknisnya apakah akan dilebur bersama gaji atau tunjangan kinerja masih ditunggu implementasinya.

Prinsipnya perubahan ini tidak boleh merugikan PNS baik secara nominal maupun prosedur karena sesuai pasal 79 UU ASN Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS.Dampak lain pemberlakuan sistem penggajian yang semula berbasis pangkat golongan dan masa kerja menuju ke sistem berbasis pada harga jabatan akan mengeliminasi honorarium kegiatan. Selama ini ditengarai ini pemberian honorarium sering tidak jelas ukurannya, bukan rahasia lagi honorarium kegiatan berfungsi sebagai pendapatan tambahan. Undang UndangAparatur Sipil Negara (ASN) mengharuskan Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Pegawai Negei Sipil (PNS). Kondisi yang masih berlaku sekarang ini, pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi sebagian besar masih berdasarkan absensi bukan penilaian kinerja yang obyektif dan terukur.Seperti yang disampaikan Deputi SDM Kemenpan-RB untuk mengukur pencapaian kinerja setiap pegawai, setiap tahun akan dilakukan kontrak kinerja antara atasan dan bawahan. Hasil yang didapat akan menjadi tolok ukur penilaian kinerja. Gaji yang didapat pada tahun berikutnya sesuai nilai capaian kinerja yang didapat. Bisa saja pegawai yang mulai bekerja pada tahun, tingkat jabatan, dan daerah yang sama akan mendapat gaji yang berbeda pada tahun berikutnya. PegawaiNegeri Sipil (PNS) yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian, harapannya implementasi di lapangan harus benar-benar dijalankan.Pasal 79 ayat 5 UU ASN menyebutkan Gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Pasal 80 ayat 6 berbunyi Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.Ketentuan dalam Undang UndangAparatur Sipil Negara (ASN) tersebut menegaskan bahwa tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan dan fasilitas bagi ASN di daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), artinya tidak ada konsekuensi bagi pemerintah pusat untuk menganggarkan pembayaran remunerasi atau tunjangan kinerja PNS Pemerintah daerah.Daerah dengan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang besar pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai tentu bukan suatu keputusan yang sulit. Namun bagi daerah dengan PAD minim tentu hanya mampu memberikan tunjangan kinerja yang kecil pula.Cara yang paling logis adalah optimalisasi anggaran sehingga bisa dialokasikan untuk pembayaran tunjangan kinerja.

Untuk menghindari disparitas tunjangan kinerja yang semakin melebar antar daerah dan demi terciptanya asas keadilan sebaiknya pemerintah menetapkan batasan (cluster) maksimal tunjangan kinerja daerah.