



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Puja dan puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan sehingga bisa menyelesaikan buku yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Aparatur di Era Reformasi Birokrasi**. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga dan sahabatnya.

Salah satu tujuan penulisan buku ini adalah membantu memberikan informasi tentang perkembangan Manajemen Sumber Daya Aparatur mulai dari Reformasi Birokrasi Gelombang 1 (2010-2014) sampai dengan Gelombang III (2020-2024) beserta teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia secara makro dan penjabaran UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara sebagai salah satu produk dari Reformasi Birokrasi.

Penulis sadar bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu, penulis meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Bumi Panyawangan, 29 Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vii
BAB I REFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR	1
BAB II PERENCANAAN REKRUTMEN APARATUR SIPIIL NEGARA	29
A. Konsep Perencanaan ASN.....	29
B. Metode dan Model Perencanaan SDM.....	58
C. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM.....	67
BAB III PENGEMBANGAN ASN	73
A. Konsep dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai.....	70
B. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Pegawai.....	96
1. Manfaat Pengembangan Pegawai.....	96
2. Tujuan Pengembangan Pegawai.....	110
C. Pengembangan Diri dan Karir ASN Berdasarkan UU RI Nomor 5 Tahun 2014.....	121
1. Pengembangan Diri	122
2. Pengembangan Karier.....	127
BAB IV KOMPENSASI ASN	143
A. Pengertian dan Tujuan Kompensasi.....	143

B. Bentuk-Bentuk kompensasi	150
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi.....	157
D. Sistem Kompensasi ASN	162
BAB V KOMPETENSI ASN.....	176
A. Konsep Kompetensi	177
B. Peningkatan Kompetensi	192
C. Kompetensi ASN Berdasarkan UU No.5/2014 dan UU No. 23/2014	201
Ad. 1. Kompetensi Teknis	207
Ad. 2. Kompetensi Manajerial.....	218
Ad. 3. Kompetensi Sosial Kultural	221
Ad. 4. Kompetensi Pemerintahan	222
BAB VI PENILAIAN KINERJA ASN	229
A. Konsep Kinerja	231
B. Memahami Penilaian Kinerja Pegawai	251
1. Pengertian.....	251
2. Ruang Lingkup.....	256
3. Manfaat dan Tujuan.....	258
4. Pendekatan dan Indikator.....	264
C. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan PP No. 30/2019.....	266
DAFTAR PUSTAKA.....	257

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tujuan Akhir 9 Program Percepatan Reformasi Birokrasi	10
Gambar 1.2 Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan	12
Gambar 1.3 Keterkaitan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.....	15
Gambar 1.4 Transformasi Birokrasi dan Pengelolaan SDM Aparatur.....	19
Gambar 2.1 Konsep Perencanaan Sumber Daya Aparatur.....	55
Gambar 2.2 Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia	61
Gambar 2.3 Model Sosio-Ekonomi Battele.....	63
Gambar 2.4 Model Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Vetter	64
Gambar 2.5 Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Roberl M. Noe.....	65
Gambar 2.6 Model Perencanaan SDM dari Wayne Cascio	66
Gambar 2.7 Komponen Perencanaan Strategis	67
Gambar 2.8 Dampak Perencanaan Bisnis Pada Perencanaan SDM	70
Gambar 5.1 Karakteristik Kompetensi SDM	182

Gambar 5.2 Geneologi Kompetensi SDM.....	206
Gambar 6.1 Performance Tree.....	245

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I Dan Gelombang II	5
Tabel 1.2 Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan	6
Tabel 1.3 Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi.....	13
Tabel 6.1 Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja (Pegawai Yang Tidak Efektif)	237
Tabel 6.2 Sumber Utama kinerja Yang Tidak Efektif	238
Tabel 6.3 Perbedaan PP No. 46 Tahun 2011 Dengan PP No. 30 Tahun 2019.....	275

BAB I

REFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Paradigma baru dalam manajemen pemerintahan dimaksudkan sebagai cara pandang, cara berpikir/pola pikir, pola sikap, perilaku dan tindakan yang dilandasi oleh pengetahuan yang dikuasainya. Pejabat yang memiliki pengetahuan baru (*up to date*) karena selalu belajar/ menjadi pejabat pembelajar (*leaner*) dan selalu mengakses informasi-informasi baru akan memiliki cara pandang jauh ke depan atau visioner, logis, kritis dan akomodatif terhadap ide, gagasan, kritik dan saran dari warga masyarakatnya. Sebaliknya pejabat yang memiliki pengetahuan terbatas baik dalam ilmu pemerintahan maupun ilmu manajemen akan cenderung tertutup terhadap saran, kritik dan masukan serta akan bersikap kaku dalam menentukan kebijakan. Dengan memiliki paradigma baru dalam pemerintahan, maka para pejabat akan menjadi birokrat sejati, yaitu birokrat yang memandang dirinya milik masyarakat (*public*) sehingga segala perilaku dan kebijakan yang ditelorkannya akan lebih mengutamakan kepentingan masyarakat bukan mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Mereka akan senantiasa memberikan pelayanan prima atau pelayanan yang terbaik demi kesejahteraan warga masyarakatnya. Untuk merealisasikannya melalui Reformasi Birokrasi.

Program Reformasi Birokrasi dimulai sejak Tahun 2010 dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ini lalu dibuatkan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 fase ke-1 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 fase ke-2. Pada 2020, Reformasi Birokrasi akan masuk fase ke-3, yaitu sejak 2020-2024. Fase ke-1 di bawah kepemimpinan Presiden Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono serta fase ke-2 dan ke-3 di bawah kepemimpinan Presiden Ir. H. Joko Widodo. Tujuan Reformasi Birokrasi sesuai GDRB 2010-2025, yakni untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat, dan abdi negara. Birokrasi seperti itu diharapkan akan memberikan kontribusi nyata pada capaian kinerja pemerintahan dan pembangunan nasional serta daerah. Tujuan Reformasi Birokrasi di atas ialah dalam rangka mengejar visi Reformasi Birokrasi 'terwujudnya pemerintahan kelas dunia'. Dalam rangka menjalankan program Reformasi Birokrasi pada kedua fase yang sudah berjalan, ditetapkanlah delapan area perubahan, yaitu mentalitas ASN, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, peraturan perundangan, dan pelayanan publik.

Proses reformasi birokrasi itu sendiri dijelaskan oleh Rasyid (1998:103-104) sebagai makna dari restrukturisasi, revitalisasi, dan refungsionalisasi suatu organisasi, yakni :

- a. Restrukturisasi adalah langkah mengubah struktur yang dianggap sudah mulai ketinggalan, tidak lagi efektif dalam mengemban misi organisasi dan menjawab berbagai tantangan. Biasanya, restrukturisasi mengarah kepada efisiensi kelembagaan, penajaman arah kebijakan , serta reorientasi prioritas kerja agar dapat secara cepat mengatasi masalah-masalah yang sedang dihadapi.
- b. Revitalisasi adalah upaya memberi tambahan daya kepada institusi dan unit-unit perencana, pelaksana, dan pengawas kebijakan agar bisa secara optimal melaksanakan tugasnya. Ini berkenaan dengan perumusan kembali uraian tugas, penambahan kewenangan kepada unit-unit strategis, peningkatan alokasi anggaran operasi, dan penambahan atau penggantian berbagai instrumen pendukung kegiatan.
- c. Refungsionalisasi berkenaan dengan penajaman orientasi profesionalisme dengan penempatan orang-orang pada posisi strategis, sehingga bisa diyakini akan mampu mengemban secara optimal fungsi-fungsi lembaga di mana mereka ditempatkan dan mendukung kesuksesan setiap kebijakan yang diluncurkan.

Data BKN (Badan Kepegawaian Negara) menunjukkan bahwa saat ini terdapat hampir 4 juta lebih pegawai ASN di Indonesia. Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para *stakeholdersnya*, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan. Hal ini sesuai yang dikemukakan (Mahmudi, 191:2010), bahwa “Permasalahan manajemen kompensasi pada organisasi sektor publik, khususnya pada birokrasi pemerintahan di Indonesia, antara lain:

1. Jumlah pegawai yang terlalu banyak
2. Sistem Penggajian yang kurang memadai
3. Sistem rekrutmen pegawai yang lemah
4. Kapasitas dan kapabilitas pegawai kurang memadai.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah.

Tabel 1.1
Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004 – 2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010 – 2014)
<p>Sifat: Instansional</p> <p>Sasaran: Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik</p> <p>Area perubahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan (organisasi) • Budaya Organisasi • Ketatalaksanaan • Regulasi – Deregulasi • SDM 	<p>Sifat: Nasional dan Instansional</p> <p>Sasaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN 2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi <p>Area perubahan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasi • Tatalaksana • Peraturan Perundang-undangan • Sumber daya manusia aparatur • Pengawasan • Akuntabilitas • Pelayanan publik • Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) <p>Aparatur</p>

Adapun visi reformasi birokrasi yang tercantum dalam lembaran Rancangan Besar Reformasi Birokrasi Indonesia adalah terwujudnya pemerintahan berkelas dunia. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat sekaligus menjalankan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan abad 21 melalui tata pemerintahan yang baik pada Tahun 2025. Sedangkan Misi reformasi birokrasi Indonesia adalah (1) Membentuk/ menyempurnakan peraturan perundang-undangan

dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. (2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mindset, dan cultural set. (3) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif. (4) Mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien.

Tabel 1. 2
Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek KKN, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil- hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Kondisi tersebut di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program quick wins, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. Quick wins bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. Quick wins dilakukan di awal dan dapat berupa quick wins untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur. Oleh karena itu seluruh instansi pemerintah diharapkan dapat membuat sebuah kegiatan yang tepat dan dapat dengan cepat diterapkan dalam rangka mengatasi masalah-masalah diatas. Tentunya setiap kegiatan searah dengan 9 (sembilan)

program yang dicanangkan dalam reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan oleh Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang termuat dalam sebuah road map reformasi birokrasi, antara lain :

- (1) Manajemen Perubahan, manajemen perubahan bertujuan untuk secara sistematis dan konsistensi dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, pola pikir serta budaya kerja individu atau unit kerja didalamnya menjadi lebih baik;
- (2) Penataan peraturan perundang-undangan, Salah satu program reformasi birokrasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah;
- (3) Penataan dan penguatan organisasi Program penataan dan penguatan organisasi ditujukan untuk mengatasi masalah yang paling sering muncul dari pemerintah terutama dari pemerintah daerah;
- (4) Penataan Ketatalaksanaan Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing- masing instansi;
- (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur. Ini salah menjadi salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi. Program ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkompetensi dengan

dukungan rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan;

- (6) Penguatan Pengawasan, dengan adanya program ini memungkinkan terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN pada seluruh instansi pemerintah;
- (7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dari instansi pemerintah dengan target akhir yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah;
- (8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pelayanan Publik menjadi salah satu indikator dalam reformasi birokrasi pemerintah. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat;
- (9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan. Program ini ditujukan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah ditetapkan dalam roadmap masing-masing kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.

Tujuan akhir dari keseluruhan 9 (sembilan) program reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan yang bersih

dari KKN, Akuntabel dan berkinerja serta Pelayanan publik yang berkualitas, seperti dalam gambar berikut:

Gambar 1.1

Tujuan Akhir 9 Program Percepatan Reformasi Birokrasi



Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, perlu juga didukung oleh beberapa hal berikut: (1) Penerapan manajemen perubahan (change management) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi; (2) Penerapan knowledge management agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi; (3) Penegakan hukum agar terwujud batasan dan

hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing- masing pihak.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005- 2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025. Tahapan reformasi birokrasi sesuai sasaran lima tahun pertama (2010-2014) pada tahapan awal ini reformasi birokrasi difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Tahapan selanjutnya pada sasaran lima tahun kedua (2015-2019), pada tahapan tersebut reformasi birokrasi selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama. Kemudian pada sasaran lima tahun ketiga (2020-2024), pada periode lima tahun ketiga tersebut, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk

menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

Gambar 1.2
Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan



Dalam kaitannya dengan pengukuran keberhasilan dari pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan antara lain melalui pencapaian sasaran dengan indikator kinerja utama (key performance indicators), sebagaimana dikemukakan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.3
Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi

Sasaran	Indikator	Base line (2009)	Target (2014)	
Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	IPK*)	2,8	5,0	
	OPINI BPK (WTP)	Pusat	42,17%	100%
		Daerah	2,73%	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas Pelayanan Publik	Pusat	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat Kemudahan Berusaha	122	75	
Meningkatnya kapasitas dan Akuntabilitas kinerja birokrasi	Indeks Efektivitas Pemerintahan**)	- 0,29	0,5	
	Instansi pemerintah yang kinerja birokrasi Akuntabel	24%	80%	

*) Skala 0 – 10

***) Skala – 2.5 s/d 2.5

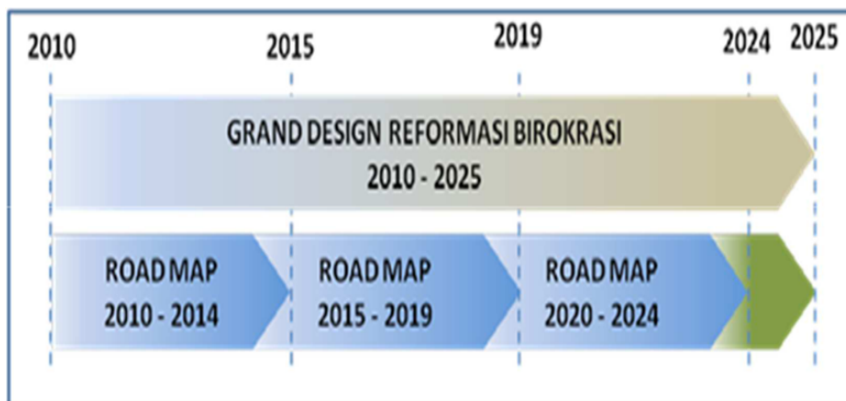
Sumber: Diolah dari RPJMN 2010-2014

Pada Tahun 2025, pencapaian sasaran-sasaran tersebut di atas secara bertahap, diharapkan telah menghasilkan governance yang berkualitas. Semakin baik kualitas governance, semakin baik pula hasil pembangunan (development outcomes) yang ditandai dengan: (1) Tidak ada korupsi; (2) Tidak ada pelanggaran; (3) Terdapat APBN dan APBD yang baik; (4) Terdapat semua program selesai dengan baik; (5) Terdapat semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat; (6) Terdapat komunikasi dengan publik baik; (7) Terdapat penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif; (8) Terdapat penerapan reward dan punishment secara konsisten dan berkelanjutan; (9) Terdapat hasil pembangunan nyata (pertumbuhan, lapangan kerja, dan pengurangan kemiskinan; artinya, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 81 tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi juga terdapat Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang mengacu kepada RPJMN. Road Map Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap lima tahun sekali bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di K/L dan Pemda agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan. Keterkaitan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 tercantum pada gambar berikut:

Gambar 1.3

Keterkaitan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024



Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dengan setiap *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) adalah sebagai berikut:

- 1 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025* Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden.
- 2 Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014* Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 lebih bersifat living document ditetapkan dengan Peraturan Menteri

Negara Pendayagunaan Aparatur
Negara dan Reformasi Birokrasi.

- 3 *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019* – Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan 2020-2024 disusun sesuai dengan hasil pelaksanaan RPJMN dan RMRB periode sebelumnya, serta dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan.
- 4 *Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024* – UUNo. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, menetapkan bahwa proses penyusunan RPJP harus dilaksanakan 1 tahun sebelum berakhirnya RPJP sedang berjalan.
- 5 Transisi 2024 – 2025

Kementerian Dalam Negeri dalam rangka implementasi kebijakan nasional reformasi birokrasi, telah menetapkan “Road Map Reformasi Birokrasi Kemendagri Tahun 2010-2014” yaitu mengacu kepada Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi (RB) 2010-2014” yaitu memuat 10 (sepuluh) program Reformasi Birokrasi, yakni:

- a. Program Percepatan (*Quick Wins*);
- b. Program Manajemen Perubahan;
- c. Program Penataan Per-UU-an;
- d. Program Penataan dan Penguatan Organisasi;
- e. Program Penataan Ketatalaksanaan;
- f. Program Penataan Sistem MSDM Aparatur;
- g. Program Penguatan Pengawasan;
- h. Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja;
- i. Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik;
- j. Program Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

Dalam rangka implementasi kebijakan nasional reformasi birokrasi, Kemendagri menetapkan 9 (Sembilan) Program Percepatan (*Quick Wins*) yakni:

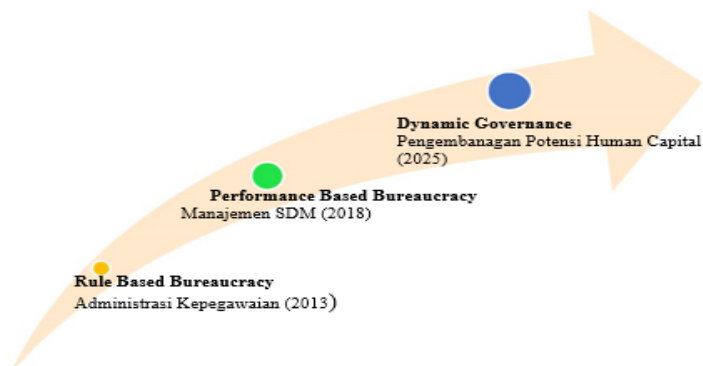
1. Fasilitasi Pelayanan Pemanfaatan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) /*e-Procurement* di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri;
2. Pelayanan Administrasi Perjalanan Dinas Luar Negeri bagi Pejabat/ Pegawai Kementerian Dalam Negeri, Pemerintah Daerah, dan Pimpinan serta Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;
3. Penanganan Pengaduan Masyarakat dan Tromol Pos 888;
4. Percepatan Pelayanan Surat Pemberitahuan Penelitian;
5. Penetapan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang

- Perubahan APBD Provinsi dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran APBD Provinsi;
6. Penetapan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan APBD Provinsi dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Perubahan APBD Provinsi;
 7. Penetapan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Provinsi dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Pertanggungjawaban dan Pelaksanaan APBD Provinsi;
 8. Percepatan Penyelesaian Keputusan Pengangkatan/Penetapan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah; dan
 9. Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Secara Elektronik (e-KTP).

Reformasi SDM aparatur merupakan salah satu area perubahan yang menjadi agenda prioritas dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Kondisi tersebut dilaksanakan dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien dengan penguatan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit (Permenpan,2015).Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan ,pembangunan dan

pelayanan publik. Untuk menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, netral dan berkinerja tinggi, Pemerintah telah menetapkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara untuk menggantikan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 dan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tersebut disusun sebagai bagian dari program reformasi birokrasi, yang merupakan upaya untuk mentransformasi birokrasi Pemerintah Indonesia, dari *rule-based bureaucracy* menuju ke *dynamic governance*. Sejalan dengan itu maka manajemen Aparatur Sipil Negara juga harus berubah dari administrasi kepegawaian, menuju ke pembangunan Human Capital, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 1.4
Transformasi Birokrasi dan Pengelolaan SDM Aparatur



Sumber : KemenPAN-RB

Untuk menciptakan SDM Aparatur Negara yang profesional, netral, dan sejahtera menurut Sofian Effendi (2010:4-6), Reformasi Birokrasi Tahap Kedua yang dilaksanakan oleh Pemerintah harus difokuskan untuk mencapai 4 tujuan berikut:

a. Modernisasi Manajemen SDM Jabatan Publik

Landasan hukum sistem kepegawaian negara, UU No 43/1999 dan peraturan pelaksanaannya, masih menerapkan sistem karir berdasarkan senioritas yang sudah ditinggalkan oleh banyak negara. Intervensi politik dan premordialisme kedaerahan sempit yang semakin menggejala, serta sistem jaminan sosial yang belum menjamin kehidupan layak serta mampu mencegah praktik KKN. Praktek- praktek tersebut hanya mungkin diatasi dan dapat dihambat bila sistem manajemen SDM berbasis jabatan (position based personnel manajemen system) diterapkan pada semua instansi pusat dan daerah. Dalam sistem berbasis jabatan, penerimaan pegawai tidak dilakukan berdasarkan formasi yang ditetapkan setiap tahun atas dasar prakiraan jumlah pegawai yang pensiun, meninggal atau keluar sebagai PNS, tetapi atas dasar jabatan yang lowong. Pengisian untuk setiap jabatan tersebut dilakukan dengan menerapkan prinsip merit (keahlian), melalui proses rekrutmen secara kompetitif atau terbuka yang dilakukan secara obyektif untuk

mendapatkan calon yang memiliki kompetensi yang paling sesuai dengan kompetensi jabatan.

- b. Otoritas independen regulasi dan pengawasan manajemen SDM Jabatan Publik.

Agar dapat berjalan dengan baik, sistem manajemen personalia berbasis jabatan harus memiliki independensi yang memadai, bebas dari intervensi lembaga legislatif maupun pejabat politik di cabang eksekutif, baik dalam kewenangan penyusunan regulasi kepegawaian, maupun dalam rekrutmen dan pengangkatan. Agar independensi tersebut dapat terselenggara perlu dibentuk suatu Komisi Jabatan Sipil Negara sebagai komisi independen yang memiliki kewenangan menyusun regulasi dan pengawasan dalam manajemen sumber daya manusia pada jabatan publik, termasuk penetapan sistem penggajian, sistem pensiun dan jaminan sosial, serta regulasi tentang norma dan standar manajemen kepegawaian. UU No 43/1999 sebenarnya sudah memerintahkan pembentukan Komisi independen untuk mereformasi sistem manajemen SDM aparatur negara, tetapi tanpa alasan yang jelas amanat tersebut sampai sekarang belum dilaksanakan oleh Pemerintah.

- c. Terapkan Sistem Multi-Kategori.

Untuk mengatasi silo syndrome yang terjadi setelah desentralisasi kepegawaian ternyata telah menghambat mobilitas Pegawai Negeri Sipil dan dalam rangka menjaga melaksanakan fungsi PNS sebagai perekat NKRI, perlu dibentuk Jabatan Eksekutif Senior (Jabatan Eselon 1, 2, dan 3) yang akan ditempatkan di seluruh tanah air pada jabatan Instansi Pusat di daerah atau pun dipekerjakan pada instansi pemerintah daerah.

Untuk menjaga agar struktur PNS lebih fleksibel dan selalu sesuai dengan dinamika perkembangan di masyarakat, khususnya di bidang industri, perlu diterapkan jenis atau kategori PNS baru yaitu Pegawai Negeri Tidak Tetap (contract government employees) untuk jabatan-jabatan yang memerlukan tenaga kerja yang berpendidikan tinggi. Jabatan-jabatan profesional dalam bidang pendidikan (guru, dosen, serta tenaga kependidikan), bidang kesehatan, pertanian, dan lain-lain yang menerapkan standard keahlian internasional hanya dapat menarik orang-orang terbaik bila untuk jabatan tersebut diterapkan standar penggajian yang setara dengan yang berlaku di dunia usaha.

Selain itu penerapan sistem multi- kategori tersebut akan menghindarkan Pemerintah Indonesia dari tekanan keuangan yang amat berat karena 4,7 juta PNS

pensiun pada 2014 akan menghabiskan lebih kurang 40-45 persen mata anggaran belanja pegawai. Para pegawai negeri yang diangkat untuk mengisi jabatan kependidikan, kesehatan, serta jabatan pekerjaan umum dan transportasi, sebaiknya diganti dengan PNTT atas dasar kontrak serta sistem kesejahteraan tersendiri.

d. Reformasi Gaji dan Sistem Pensiun.

Sebuah Laporan Bank Dunia memperkirakan pada 5 tahun mendatang sekitar 2,5 juta PNS yang diangkat pada 1970-an akan memasuki masa pensiun. Dengan demikian, sebelum 2014 jumlah total pensiun PNS akan mencapai 4 juta orang karena saat ini terdapat 2,0 juta pensiunan pegawai. Pengeluaran untuk lebih kurang 4 juta pensiunan itu akan mengambil porsi besar belanja pegawai dalam APBN, apabila Pemerintah tidak mengadakan perubahan drastis terhadap sistem pensiun Pegawai Negeri.

Berbagai strategi untuk penerapan manajemen ASN antara lain penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif sesuai prioritas kebutuhan pembangunan dan instansi, penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK), penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat, penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan

berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), penerapan sistem manajemen kinerja pegawai, dan penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014, melalui penerapan sistem merit maka pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karier pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Sistem merit tersebut tidak hanya membuat rasa keadilan di kalangan pegawai, juga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja. Sesuai Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 telah membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN, antara lain (Prasojo dan Rudita, 2014), yaitu antara lain: (1) Adanya perubahan dari pendekatan personal administration yang hanya berupa pencatatan administrasi kepegawaian menjadi manajemen sumber daya manusia yang menganggap aparatur negara adalah SDM sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai dan dikembangkan dengan baik; (2) Adanya perubahan dari pendekatan close-career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi open-career system yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan; (3) Menghadirkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk menciptakan atmosfir baru dalam pemerintahan; (4) Adanya Reward and punishment berbasis

kinerja yang lebih tegas; (5) Dapat meningkatkan perlindungan ASN dari intervensi politik.

Perumusan dalam kebijakan sistem penggajian merupakan persoalan yang menjadi acuan utama dalam reformasi SDM aparatur. Tingkat kesejahteraan para ASN yang rendah memengaruhi kinerja, perilaku, serta integritas mereka. Meskipun dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang ASN pada prinsipnya menganut sistem merit namun demikian pada kebijakan dan pelaksanaan penggajian ASN di Indonesia masih belum menggambarkan kondisi tersebut. Sistem penggajian belum dapat dihubungkan dengan penilaian kinerja ASN. Manajemen kinerja pegawai belum berjalan dengan baik salah satunya karena parameter penilaian kinerja masih belum jelas. Sudah menjadi rahasia umum, bahwa gaji ASN di Indonesia dibayarkan secara sama tanpa memperhatikan kinerja yang dilakukan. Pada akhirnya, gaji yang diterima ASN belum memberikan insentif bagi pelaksanaan kinerja yang semakin baik yang dapat mematkan kreativitas dan inovasi pegawai dalam bekerja.

Damayanti et al (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain, dan kompensasi non finansial seperti promosi, penghargaan dan lain-lain. Dengan kata lain pemberian

kompensasi adalah pemberian uang ataupun penghargaan diluar gaji sebagai pengakuan oleh instansi terhadap kinerja dan kontribusi pegawainya. Kondisi tersebut dapat menjelaskan terkait pemberian kompensasi dari organisasi sebaiknya disesuaikan dengan kinerja yang diciptakan oleh pegawainya.

ASN sebagai aparatur pemerintah pada hakekatnya adalah aset yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan dan dihargai karena merupakan salah satu bagian penting dari penyelenggaraan sistem pemerintahan dan pembangunan yang bertujuan untuk mensejahterakan rakyat. Untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja PNS, pemerintah dan pemerintah daerah perlu memberi kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerjanya dalam organisasi dengan menerapkan sistem penyediaan jaminan kesejahteraan yang memadai sesuai ketentuan perundang-undangan. Pada kenyataannya kondisi kesejahteraan ASN dirasa masih belum maksimal dan sangat jauh ketimpangannya dibanding sektor swasta, bahkan antar satuan/unit kerja organisasi pemerintah Akan sulit mengharapkin kinerja ASN yang optimal apabila masih terdapat penghasilan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Sementara di pihak lain, ada sebagian kecil institusi atau posisi yang mendapat banyak tambahan penghasilan diluar gaji pokok. Adanya ketimpangan penghasilan akan berdampak negatif bagi instansi pemerintahan itu sendiri. Kondisi tersebut bukan saja akan mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja pegawai, akan

tetapi juga dapat menimbulkan berbagai bentuk korupsi, suap, pungutan tidak resmi dan sejenisnya di instansi pemerintahan.

Remunerasi diartikan sebagai payment atau penggajian, dapat juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Remunerasi merupakan salah satu elemen dasar dalam sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang mencerminkan azas keadilan dengan menggunakan pendekatan yang lebih rasional. Remunerasi bertujuan pada dua hal yakni meningkatkan kesejahteraan pegawai dan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam remunerasi ini diharapkan dapat mewujudkan pelayanan prima dan meminimalisir atau menghilangkan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Pada sistem remunerasi terdapat lima prinsip pokok yang dapat dilaksanakan. Pertama, system merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan. Kedua, adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi. Ketiga, layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal). Keempat, kompetitif, dimana gaji ASN setara dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna menghindari brain drain. Kelima, transparan, dalam arti ASN hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi yang menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas melalui pembagian kerja hierarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistik dan pengawasan yang ketat. Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi dan sasaran strategis, agenda kebijakan, program dan kinerja kegiatan yang terencana dan diarahkan terbangunnya sosok birokrasi dengan tugas dan pertanggungjawaban terbuka dan aksesif. Penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur serta antar aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha yang berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima. Reformasi birokrasi juga merupakan langkah strategis membangun sumber daya aparatur negara yang profesional, memiliki daya guna dan hasil guna yang profesional dalam rangka menunjang jalannya pemerintah dan pembangunan nasional.

BAB II

PERENCANAAN REKRUTMEN APARATUR SIPIL NEGARA

A. Konsep Perencanaan ASN

Grand design reformasi birokrasi, menargetkan birokrasi Indonesia menjadi birokrasi berkelas dunia di Tahun 2025. Untuk itu, harus ada kebijakan yang benar-benar mengatur birokrasi lebih baik. birokrasi yang melahirkan kebijakan yang adaptif, kebijakan yang sesuai dengan tantangan dan kebijakan yang sesuai kebutuhan masyarakat. Kebijakan sebaik apapun jika tidak dilaksanakan juga tidak ada gunanya. Untuk mencapai target tersebut, birokrasi harus memiliki tiga kemampuan, yakni kemampuan memprediksi masa depan (*thinking ahead*), kemampuan belajar dari lingkungan strategis (*thinking across*), dan kemampuan untuk mengkritisi. Untuk mewujudkan kemampuan tersebut, diperlukan dua komponen dalam merealisasikannya, yaitu SDM aparatur dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Manajemen sumber daya aparatur sipil negara merupakan salah satu bagian penting dari pengelolaan pemerintahan negara yang bertujuan membantu dan mendukung seluruh sumber daya manusia aparatur sipil negara untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan. Sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara harus memiliki manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada asas

merit atau perbandingan antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Kebijakan pemerintah dalam pertimbangan persetujuan formasi berlandaskan pada NAWACITA 2015-2019 dan penyusunan, penetapan kebutuhan pegawai ASN melalui sistem aplikasi e-formasi dengan status penyusunan formasi. Dalam mendukung kebijakan Pemerintah tersebut, diperlukan SDM aparatur yang handal, professional dan mampu menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui peningkatan kapasitas, pembinaan dan pengembangan dalam mendukung terwujudnya kebutuhan pegawai yang menunjang pembangunan nasional dan daerah. Peran ASN dalam pembangunan nasional tercermin pada prioritas NAWACITA 2015-2019 yaitu membuat Pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintah yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya. Penyusunan Road Map SDM aparatur 2015-2019 dilakukan untuk mencapai sasaran perencanaan ASN sesuai kebutuhan, pengadaan ASN yang transparan dan bebas KKN serta profesionalisme ASN.

Salah satu hal mendasar yang perlu mendapat sorotan adalah kemampuan pemerintah dalam memprediksi kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai dalam konteks ini tentu tidak hanya berkaitan

dengan kuantitas, akan tetapi juga kualitas SDM yang diperlukan. Dalam hal ini, seharusnya analisis jabatan memainkan peranan yang penting. Pengadaan pegawai yang tidak didasari oleh analisis yang tepat, akan selalu menimbulkan persoalan yang sama. Pola penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilaksanakan pemerintah telah bergeser dari *based on recruitment* ke *based on requirement*, proses seleksi tidak lagi didasarkan pada pengerahan/usulan yang sifatnya kuantitatif, tetapi pada kebutuhan objektif instansi yang secara kualitatif akuntabel. desain dan analisis kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan, berdasarkan kebutuhan objektif melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja manajemen ASN yang berbasis sistem merit menjadi sangat penting di tengah persaingan global yang membutuhkan dukungan pegawai handal untuk mendorong akselerasi pembangunan diberbagai sektor. Menurut Fernandes Simangungsong (2017:523) Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh tiga hal, yaitu adanya pegawai negeri sipil yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia, adanya perluasan organisasi dan adanya pengisian formasi yang *the right man in the right place*. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

harus memenuhi syarat yang telah ditentukan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Disebutkan dalam UU ASN bahwa 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 diperinci per 1(satu) tahun. Berdasarkan penetapan kebutuhan ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) melakukan rekrutmen PNS. rekrutmen PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS (Pasal 59 Ayat (3) UU ASN).

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses analisa dan identifikasi dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Terdapat beberapa syarat-syarat untuk membuat sebuah perencanaan SDM yang baik, yaitu harus mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya, harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap, mempunyai

pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), kondisi organisasi, dan persediaan SDM, harus mampu membaca situasi SDM saat ini dan masa mendatang, mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan, serta mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja. Untuk sebuah perencanaan SDM yang baik, diperlukan tahapan-tahapan/proses atau langkah dasar yang harus ditempuh mampu menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh, memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, menginformasikan rencana terpilih kepada para karyawan agar direalisasikan.

Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Apabila tersedia perencanaan yang baik dan matang, maka kesalahan dalam proses perekrutan dapat dikendalikan. Dengan sistem kepegawaian yang kuat dan proses Rekrutmen birokrasi yang baik maka akan menghasilkan pegawai yang mempunyai kualitas, baik dari segi keterampilan, inovasi maupun profesionalisme dalam bekerja. Perencanaan SDM yang baik haruslah didukung oleh data dan informasi yang lengkap. Kenyataan yang ada selama ini

adalah semua permasalahan dalam Perencanaan SDM aparatur belum teridentifikasi dengan baik. Tentunya hal ini memerlukan penanganan yang tepat berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah ada sebelumnya.

Pengertian atau definisi perencanaan pegawai dapat kita temui pada banyak buku manajemen, administrasi maupun kepemimpinan. Hadari Nawawi (2001;29) mendefinisikan perencanaan sebagai berikut: “Perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, metode, anggaran, dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan”. Pengertian ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu diantara beberapa alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi/perusahaan. Kemudian memilih strategi dan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Dilanjutkan pula dengan menetapkan anggaran untuk melaksanakan strategi dan metode tersebut, diiringi dengan memilih dan menetapkan kriteria tolok ukur untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi/perusahaan dalam pencapaian tujuannya dengan mengimplementasikan strategi dan metode yang telah dipilih sebelumnya.

Selanjutnya Andrew E Sikula dalam Mangkunegara (2003:5) mengemukakan :

“Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and

the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization”.

(Perencanaan Sumber daya manusia atau merencanakan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi)

Pengertian perencanaan tersebut di atas dalam konsep perencanaan pegawai pada lingkungan organisasi pemerintah atau sektor publik harus dilakukan serangkaian kegiatan yang terdiri dari menetapkan tujuan, memilih strategi dan metode serta penyediaan anggaran untuk mendapatkan pegawai baru yang dibutuhkan oleh organisasi. Penetapan kegiatan tersebut sebagai perencanaan berarti kegiatan memprediksi SDM yang memiliki kemampuan yang besar dalam melaksanakan program – program bisnis yang telah dirumuskan di dalam rencana bisnis organisasi yang bersangkutan. Disamping itu perencanaan pegawai harus dilakukan juga untuk mempertahankan pegawai yang dimiliki organisasi yang telah menunjukkan kemampuannya dalam memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Untuk itu perencanaan harus dilakukan sebagai kegiatan keberhasilan organisasi dalam memprediksi kualifikasi pegawai yang tepat guna setelah bekerja dibidangnya masing-masing.

Pengetahuan tepat guna yang sistematis itu dalam perencanaan pegawai, membahas tentang cara atau teknik memprediksi kebutuhan pegawai yang paling akurat, baik jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan sebuah organisasi. Prediksi itu dapat dilakukan dengan mempergunakan pegawai dari sumber internal dan/atau sumber eksternal. Untuk melengkapi penulisan ini dalam pengertian perencanaan, dapat kita cermati pendapat dari beberapa ahli SDM dalam mendefinisikan perencanaan pegawai sebagai berikut (Irawan, 2002:30).

1. Siagian (1994), perencanaan pegawai adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen organisasi guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan.
2. Tulus (1994), perencanaan pegawai adalah aktivitas yang dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan pegawai bagi organisasi secara konstan dan memadai
3. Handoko (1994), perencanaan pegawai adalah estimasi organisasi secara sistematis permintaan dan penawaran tenaga kerja di waktu yang akan datang.
4. Hasibuan (1994), perencanaan pegawai adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan

kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

5. Schuller (1992), perencanaan pegawai adalah dasar konstruksi manajemen SDM yang meliputi perkiraan kebutuhan SDM organisasi dan perencanaan tahapan yang memungkinkan untuk mendapatkan SDM yang dibutuhkan tersebut.
6. French (1986), perencanaan pegawai adalah proses pengkajian kebutuhan SDM dimasa mendatang serta pembuatan perencanaan program untuk memastikan kompetensi dan kemandirian kerja pegawai yang berkaitan tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian tentang perencanaan pegawai diatas terlihat bahwa ada kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan pegawai yang meliputi kegiatan, di antaranya:

1. Penetapan tujuan.
2. Pengambilan keputusan tentang kuantitas (jumlah) dan kualitas pegawai.
3. Mempertahankan pegawai yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas.
4. Memilih strategi serta anggaran untuk mendapatkan pegawai baru.
5. Dan pengkajian kebutuhan SDM di masa mendatang.

Seperti yang jelaskan di atas bahwa inti dari Perencanaan SDM adalah sebuah proses atau aktivitas yang membantu organisasi untuk mendapatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat dalam waktu dan jumlah yang tepat juga. Oleh karena itu, diperlukan tahapan yang sistematis untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh manajemen perusahaan (dalam hal ini adalah manajer SDM) pada proses Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Planning* ini:

1. Menganalisis Tujuan Organisasi

Tahap Pertama dalam Perencanaan SDM adalah menganalisis tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya. Tujuan organisasi disini dapat diurai menjadi tujuan yang lebih focus pada tujuan yang ingin dicapai oleh unit kerja atau bagian tertentu seperti bagian produksi, bagian pemasaran ataupun bagian keuangan. Tujuan-tujuan tersebut kemudian ditetapkan sebagai tujuan fungsional atau tujuan departemen. Pemisahan tujuan dan rencana keseluruhan ini menyediakan penilaian kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap departemen dan kegiatan. Dengan mengetahuinya tujuan dan arah organisasi ini, akan memberikan ide ataupun gambaran tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan dalam organisasi. Apabila tujuan organisasi adalah pertumbuhan dan perluasan yang cepat, maka dibutuhkan lebih banyak tenaga kerja di semua

kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi tantangan peningkatan pangsa pasar, keuangan, ukuran aset, pasar baru, inventaris dan riset produk baru. Strategi pertumbuhan baru organisasi membutuhkan sejumlah besar tenaga kerja terampil. Departemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan cepat untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi.

2. Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia Saat Ini
Setelah mengetahui Pekerjaan yang tersedia melalui analisis tujuan organisasi, tahap selanjutnya adalah mengetahui informasi-informasi tentang sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Mulai dari jumlah tenaga kerja, kapasitas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, kinerja hingga potensi-potensi mereka. Inventarisasi SDM ini tidak hanya pada SDM yang ada pada internal organisasi saja (sumber internal) tetapi juga harus mempertimbangkan SDM yang berasal dari sumber eksternal seperti kandidat-kandidat yang dapat direkrut sebagai karyawan dan juga kandidat dari agen penyedia tenaga kerja.
3. Perkiraan Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia
Setelah memiliki inventaris sumber daya manusia yang lengkap, tahap selanjutnya adalah memperkirakan tenaga kerja yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Organisasi atau perusahaan akan mempertimbangkan apakah perlu adanya penambahan tenaga kerja, apakah perlu meningkatkan produktivitas dan kemampuan karyawan saat ini melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru dan apakah ada kandidat-kandidat yang berpotensi untuk direkrut menjadi karyawan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

4. Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia
Perbandingan antara Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia ini akan menghasilkan “kelebihan” atau “kekurangan” terhadap SDM yang diperlukan. Apabila terjadi kekurangan SDM, maka yang harus dilakukan adalah melakukan perekrutan karyawan baru atau melakukan peningkatan produktivitas dan kinerja dengan menggunakan karyawan yang tersedia pada saat ini. Namun apabila terjadi kelebihan SDM, maka organisasi atau perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja atau PHK terhadap karyawannya.
5. Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia
Rencana tindakan SDM ini tergantung pada hasil perkiraan kesenjangan SDM yaitu kelebihan ataupun kekurangan dalam organisasi. Apakah diperlukan perekrutan baru, pelatihan, mutasi atau transfer antar departemen atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

6. Pemantauan, Pengendalian dan Umpan Balik

Setelah menerapkan rencana tindakan SDM, inventaris atau persediaan SDM harus diperbaharui selama periode tertentu. Rencana aksi ini harus dipantau dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahannya untuk diambil tindakan selanjutnya. Perbandingan antara Rencana SDM dengan penerapan aktual harus dilakukan untuk memastikan tindakannya sesuai dengan ketersediaan jumlah karyawan yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan pada organisasi yang bersangkutan.

Lebih lanjut Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu: 1) Mengidentifikasi tujuan, 2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, 3) Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, 4) Menentukan kebutuhan utama SDM, dan 5) Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat. Sedangkan aktivitas- aktivitas dalam perencanaan SDM dapat digambarkan dalam tiga jangka waktu, yaitu:

1. Perencanaan jangka pendek (sampai dengan satu tahun) yang sering disebut sebagai strategi sumberdaya manusia, meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang dapat diprediksi dengan pasti (pekerjaan apa yang

- butuh diisi dan ditawarkan, bagaimana dan di mana mendapatkan orang-orang tersebut);
- b. Menetapkan tujuan yang mudah untuk dikuantifikasi (meliputi: menarik, menilai dan menentukan karyawan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan);
 - c. *Design* dan implementasi program-program jangka pendek (misalnya: program penarikan karyawan, program seleksi, sistem penilaian kinerja untuk mengidentifikasi perbaikan kinerja dan kompensasi penghargaan, program pelatihan yang menekankan pada pengembangan keahlian yang dibutuhkan dimasa yang akan datang, sistem kompensasi yang didesain untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan diharapkan dapat membantu proses pencapaian tujuan jangka waktu yang lebih lama;
 - d. Mengevaluasi perencanaan jangka pendek (meliputi: penilaian tentang seberapa baik tujuan telah dicapai). Oleh karena tujuan-tujuan jangka pendek pada umumnya mudah dikuantifikasi (misalnya: menampung jumlah pelamar pekerjaan, menentukan jumlah karyawan yang disewa dan tingkat kinerja karyawan), maka evaluasi sistematis dari program-program SDM untuk

memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi cukup fleksibel dan beberapa evaluasi kenyataannya sudah bisa dilakukan oleh organisasi- organisasi besar.

2. Perencanaan jangka menengah (jangka waktu dua atau tiga tahun), meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan jangka menengah, dalam hal ini perencanaan strategi berusaha memprediksi *output* organisasi, misalnya: produksi yang diharapkan, volume dan tingkat penjualan;
 - b. Meramalkan penawaran jangka menengah. Untuk meramalkan penawaran jangka menengah dapat diturunkan dari sumber informasi eksternal atau internal, tetapi biasanya informasi internal yang krusial dan lebih layak;
 - c. Menetapkan tujuan. Tujuan jangka menengah adalah serangkaian rencana tindakan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan melalui usaha bersama dari perencanaan SDM dan manajer-manajer yang relevan dalam suatu organisasi. Tujuan jangka menengah lebih terlihat dalam hal: menyesuaikan kembali keahlian, sikap dan perilaku karyawan untuk menyesuaikan perubahan utama yang dibutuhkan dalam bisnis,

seperti menyesuaikan praktik-praktik SDM dengan perubahan kebutuhan karyawan;

- d. *Design* dan implementasi program-program jangka menengah yang dapat membantu karyawan menyesuaikan pada perubahan-perubahan organisasi. Program-program ini meliputi: *training* atau *retraining* programs (hal ini dipengaruhi oleh perubahan teknologi), pelayanan yang terkait dengan pekerjaan yang membutuhkan gaya manajemen baru (produksi barang-barang, nilai-nilai dari orientasi pelayanan, pelayanan penyerahan barang), kesiapan yang baik dalam jangka pendek untuk menarik karyawan baru atau menyewa yang dapat mendorong program-program jangka waktu yang lebih lama, *economic conditions force downsizing* (terdapat tiga pendorong utama untuk program-program jangka menengah, yaitu: restrukturisasi organisasional (meliputi: merger dan akuisisi), pengurangan tenaga kerja yang seringkali mengikuti restrukturisasi organisasional dan adaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam);
- e. Evaluasi jangka menengah. Karena jangka menengah lebih tidak pasti, kontingensi dan ruang lingkup lebih luas, maka penyesuaian unit analisis

seringkali pada produktivitas departemen atau unit bisnis.

3. Jangka panjang (lebih dari tiga tahun), meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang berhubungan dengan tantangan suksesi. Sedangkan program perencanaan suksesi sendiri adalah merupakan sistem yang kompleks untuk melindungi kesehatan perusahaan jangka panjang. Tujuan yang paling utama dari program suksesi manajemen adalah mengembangkan team kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategik (Leibman *et. al.*, 1996). Kegiatan-kegiatan kunci dalam meramalkan permintaan dan penawaran jangka panjang meliputi: mengidentifikasi karyawan yang mempunyai potensi tinggi, mengidentifikasi yang dibutuhkan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi. Sedangkan program pengembangan yang baik, meliputi variasi dari komponen: prosedur seleksi, rencana-rencana pengembangan, mentorship, meninjau kembali kinerja dan aktivitas-aktivitas perencanaan karir yang melibatkan karyawan dalam merencanakan dan memonitor pengembangan mereka sendiri;

- b. Program design dan implementasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan talenta orang-orang yang mempunyai kemampuan mental lebih baik, yang secara psikologis cocok dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk inovasi dan perubahan, perencanaan suksesi dan pengembangan karir serta program peningkatan kualitas;
- c. Evaluasi perencanaan jangka panjang. Evaluasi program suksesi menekankan pada kemampuan untuk memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir dan kepuasan. Evaluasi jangka panjang juga diterapkan untuk mengevaluasi program-program jangka panjang yang menggunakan hasil-hasil perusahaan, seperti: *share price, market share, receipt of industry awards* dan sebagainya.

Meskipun sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru, prioritas kebijakan dan strategi bergantung pada kepentingan kelompok yang mempunyai otoritas, sehingga perencanaan berbeda dengan pelaksanaan, selain itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat

manajemen, keahlian dan kemampuan manajer, yang memiliki preferensi untuk mengadaptasi pragmatis melebihi konseptualisasi, serta ketidakpercayaan terhadap teori ataupun perencanaan. Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, dan peramalan sumber daya manusia (Ruhana Faria & Fatimah Yeti, 2016:31-34):

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi-organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika

perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi. Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas perencanaan organisasi adalah ramalan bisnis, peluasan dan pengembangan, rancangan dan perubahan struktur, falsafah manajemen, peranan pemerintah, serta produk dan kemampuan manusia.

a. Peramalan Bisnis

Peramalan bisnis sangat berpengaruh dalam proses perencanaan organisasi. Peramalan bisnis ini menyangkut masalah keadaan Perencanaan dan ekonomi secara umum, inflasi, tingkat upah, harga, dan biaya yang diperlukan organisasi untuk masa yang akan datang.

b. Peluasan dan Pengembangan Usaha

Peluasan dan Pengembangan usaha harus dipertimbangkan dalam perencanaan organisasi. perusahaan yang akan memperluas dan mengembangkan kegiatan usaha perlu

mempersiapkannya sedini mungkin dan menjadi input untuk perencanaan organisasi.

c. Rancangan dan Perubahan Struktur

Rencana dan Perubahan struktur harus menjadi pemikiran dalam perencanaan organisasi. Dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak perusahaan perlu mengadakan perubahan struktur organisasi agar aktivitas organisasinya tidak mengalami hambatan.

d. Falsafah Manajemen

Perubahan falsafah manajemen dapat mempengaruhi perencanaan organisasi. Begitu pula perencanaan organisasi harus sesuai dengan falsafah manajemen.

e. Peranan Pemerintah

Peranan pemerintah perlu menjadi pertimbangan dalam perencanaan organisasi. perubahan kebijakan pemerintah dalam menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor dapat mempengaruhi perencanaan organisasi.

f. Produksi dan Kemampuan Manusia

Pengembangan produk baru dengan menggunakan teknologi modern memerlukan kemampuan pegawai yang memadai. Pendayagunaan pegawai

untuk pengembangan produk baru tersebut perlu menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan organisasi.

3. Pengauditan sumber daya manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisisan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumberdaya manusia meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah dan penelitian pegawai. Dalam pengauditin sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penentuan kualitas, daftar kemampuan (*skill*), *turnover*, dan perubahan intern.

a. Kualitas Kekuatan Kerja

Pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan pengujian kualitas kekuatan kerja. Peningkatan kualitas dapat dicapai melalui pengalaman, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

b. Penentuan Kualitas

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan interelasi antar jabatan.

c. Daftar Kemampuan (*Skill*)

Pengauditan sumber daya manusia perlu pola memperhatikan daftar kemampuan (*skill*) pegawai. Daftar *skill* sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam mendayagunakan pegawainya.

d. *Turnover* Kerja (Perputaran Tenaga Kerja)

Prosedur pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan persediaan untuk menaksir *turnover* kerja. Hal ini disebabkan terjadinya kekosongan pegawai karena pegawai pensiun, berhenti, cuti, izin, absen, dan meninggal. Penaksiran *turnover* dapat memperhatikan angka rata-rata *turnover* pada tahun sebelumnya. Pengauditan sumber daya manusia bertujuan antara lain agar jangan sampai terjadi *turnover* kerja tinggi dan perlu adanya pengisian formasi jabatan dengan segera.

e. Perubahan secara Intern

Pengauditan sumber daya manusia dapat juga mempertimbangkan perubahan secara intern,

seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan.

4. Peramalan sumber daya manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

Peramalan sumber daya manusia dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (*supplier*) maupun pesaing dapat pula terpengaruh. Meramalkan sumber daya manusia, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier. Ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu : penyusunan anggaran tenaga kerja (*manpower budgeting*), dan penyusunan program tenaga kerja (*man power programming*).

1. Penyusunan anggaran sumber daya manusia

Merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperrukan. Tujuannya, untuk mendapat gambaran

mengenai kebutuhan tenaga kerja. Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut pula dengan penyusunan formasi.

Dalam penyusunan formasi perlu diperhatikan sistem penyusunan, analisis kebutuhan tenaga kerja, tersedia.

a. Dasar penyusunan Formal

Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.

b. Sistem penyusunan Formasi

Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup merupakan suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.

c. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis kebutuhan pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk

mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

d. Anggaran Belanja pegawai

Anggaran belanja pegawai harus disusun disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Maka dari itu, dalam menentukan anggaran belanja pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Penyusunan program tenaga kerja

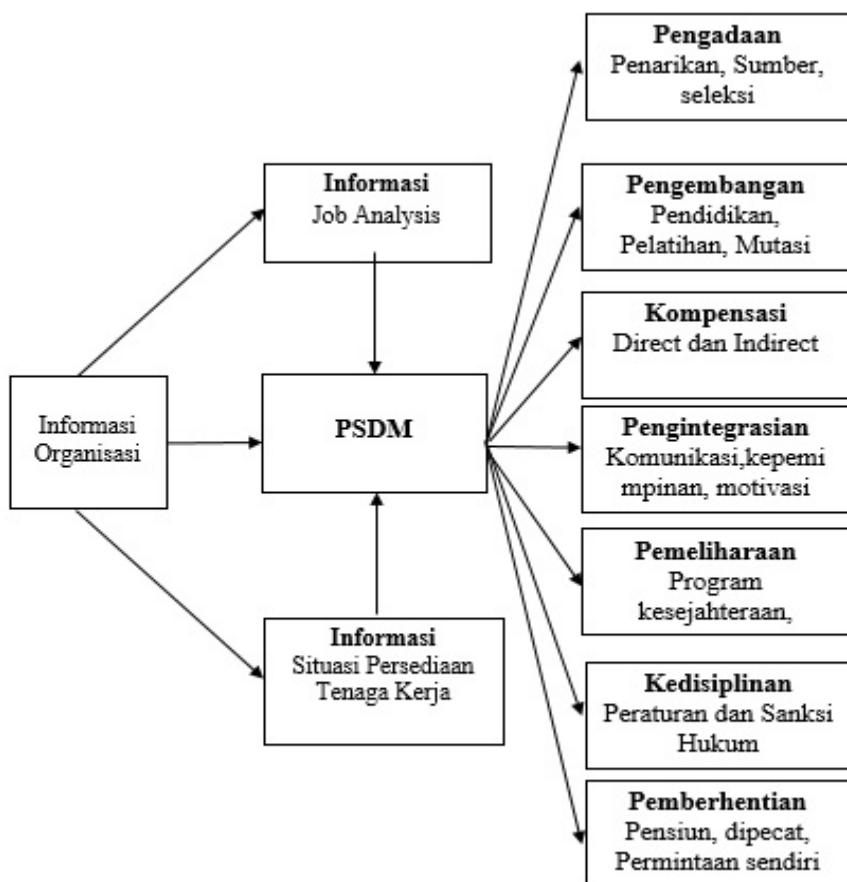
Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

Komponen-komponen dan sistem perencanaan SDM tersebut juga dapat diaplikasikan sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan kebutuhan PNS di lingkungan organisasi pemerintah. Hal ini terlihat dari pengertian atau definisi perencanaan PNS, yakni kegiatan memprediksi kondisi masa depan yang diinginkan yang meliputi jumlah, jenis keahlian,

tingkat kompetensi untuk menjamin tersedianya SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagai upaya untuk menyesuaikan antara bidang-bidang jabatan dengan keahlian atau kecakapan yang tersedia agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun konsep perencanaan Sumber Daya Aparatur dapat di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Konsep Perencanaan Sumber Daya Aparatur



Dari konsep perencanaan sumber daya manusia/aparatur terdapat hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen dengan uraian sebagai berikut :

1. Hubungan Perencanaan dengan Pegadaaan Pegawai

Pengadaan pegawai merupakan suatu program perencanaan sumber daya aparatur, dimana pegandaan aparatur ini untuk memenuhi kebutuhansuatu instansi sekarang dan masa yang akan datang. Dengan pengadaan pegawai diharapkan akan mencapai tujuan suatu organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

2. Hubungan Perencanaan dengan Pengembangan pegawai

Pengembangan pegawai merupakan salah satu progam yang termasuk dalam perencanaan sumber daya manusia atau aparatur, dimana dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta mutasi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya akan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya atau melalui pendidikan dan pelatihan pegawai disiapkan untuk mengisi kekosongan jabatan dikarenakan mutasi atau pensiunnya seorang pegawai.

3. Hubungan Perencanaan Dengan Kompensasi.

Kompensasi juga merupakan salah satu program perencanaan yang direncanakan dengan matang.

Dengan kompensasi yang memadai bagi setiap pegawai diharapkan akan berpengaruh terhadap ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan instansi yang telah direncanakan sebelumnya.

4. Hubungan Perencanaan Dengan Pengintegrasian.

Pengintegrasian merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi atau instansi, dengan pengintegrasian yang tepat akan menciptakan tim kerja yang solid sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak akan mengalami kesulitan, karena pegawai bekerja dengan penuh motivasi dalam mengerjakan pekerjaannya, hal tersebut akan membantu terhadap rencana organisasai dalam mencapai tujuannya.

5. Hubungan Perencanaan dengan pemeliharaan.

Pemeliharaan merupakan salah satu implementasi dari suatu perencanaan, dimana pemeliharaan ini penting sekali dilaksanakan oleh suatu instansi. Dengan pemeliharaan yang baik pegawai akan merasa tenang dan sejahtera, dengan program tersebut pegawai akan senang dalam bekerja karena terjamin kehidupannya.

6. Hubungan Perencanaan Dengan Disiplin.

Disiplin pegawai adalah merupakan bagian dari program perencanaan, dengan kedisiplinan pegawai akan terciptanya suasana kerja yang kondusif, sehingga tujuan organisasi akan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

7. Hubungan Perencanaan Dengan Pemberhentian.

Pemberhentian merupakan program perencanaan yang tidak kalah pentingnya dengan program-program lain seperti yang telah disampaikan di atas. Dengan mengetahui keadaan pegawai mulai dari pengangkatan hingga yang terakhir pemberhentian, akan membantu organisasi untuk mempersiapkan atau merencanakan baik itu pegawai yang akan pensiun maupun pengangkatan pegawai sesuai yang dibutuhkan oleh instansi, dengan perencanaan pemberhentian organisasi atau lembaga akan mengetahui sejak dini kapan seorang pegawai akan pensiun, sehingga kita akan lebih muda menentukan berapa pegawai baru yang dibutuhkan untuk mengisi kekosongan pegawai tersebut.

Dari konsep perencanaan sumber daya aparatur tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang satu dengan perencanaan yang lain merupakan suatu sistem yang saling berhubungan, saling mendukung yang satu dengan yang lainnya,

apabila salah satu sistem di atas tidak berjalan, maka perencanaan sumber daya manusia hasilnya tidak akan maksimal.

B. Metode dan Model Perencanaan SDM

Menurut Hasibuan (2009:250-251) Metode Perencanaan Sumber daya Manusia dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan perkiraan dari perencanaan saja. Rencana Sumber Daya Manusia semacam ini risikonya cukup besar, misal kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan lembaga atau instansi. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan organisasi itu sendiri.

Metode Ilmiah diartikan bahwa Perencanaan Sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi dan peramalan peramalan (forecasting) dari perencanaannya. Rencana Sumber Daya Manusia semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada metode ilmiah ini data dan informasi harus akurat, serta analisis harus baik dan benar. Kedua metode tersebut mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan, apabila suatu organisasi menggunakan metode nonilmiah maka kelebihannya adalah dalam segi penghematan biaya dan waktu yang digunakan tidak terlalu lama, dari segi hasil yang didapat dari metode non ilmiah ini hasilnya kurang akurat, karena perencanaan yang dibuat bukan berdasarkan keadaan yang sebenarnya,

sedangkan perencanaan ilmiah adalah perencanaan membutuhkan waktu yang relatif lebih lama, tapi akan menghasilkan perencanaan yang lebih akurat, serta dapat merencanakan sumber daya aparatur secara efektif dan efisien.

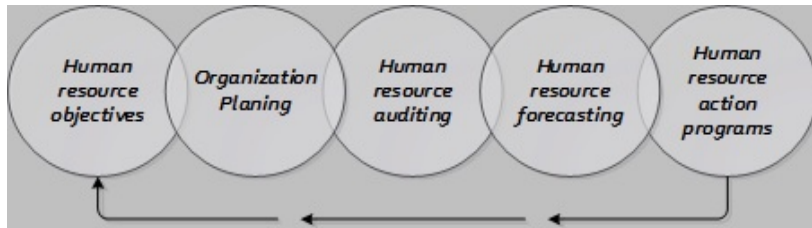
Ada minimal 4 (empat) model perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan di bawah ini, yaitu model perencanaan sumber daya manusia menurut Andrew E. Sikula, model sosio-ekonomi Battelle, model perencanaan sumber daya dari Vetter, model perencanaan sumber daya manusia dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dan model perencanaan SDM dari Wayne Cascio.

1. Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Andrew E. Sikula.

Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat diperhatikan pada gambar 2.2

Gambar 2.2

Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia



Sumber: Andrew E. Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2011:12)

5 (Lima) Komponen Model Perencanaan SDM

a. ***HR Objectives***

Tujuan perencanaan SDM adalah sebagai bagian dari unsur-unsur yang mendukung strategi organisasi dari sisi pengelolaan SDM. Oleh karenanya strategi yang dikembangkan dalam bidang SDM mutlak harus selaras dengan strategi organisasi.

b. ***Organization Planning***

Dalam jangka waktu ke depan, organisasi memiliki rencana atau program kerja yang akan dijalankan. Dalam menjalankan program tersebut, perlu dipastikan apakah berdampak pada adanya kebutuhan SDM. Apabila program kerja tersebut, maka pemenuhan kebutuhan SDM menjadi hal yang mutlak direncanakan.

c. ***HR Auditing***

Berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM, yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mengaudit kondisi SDM saat ini. Audit SDM dalam konteks perencanaan SDM berfungsi untuk memastikan apakah secara jumlah SDM yang ada mencukupi sesuai kebutuhan dan secara kompetensi memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan

d. ***HR Forecasting***

Untuk mengetahui kebutuhan SDM di masa yang akan datang, perlu dilakukan forecasting/peramalan kebutuhan SDM. Hal ini diperlukan agar pengelola SDM memiliki gambaran berapa SDM yang dibutuhkan dalam kurun waktu tertentu ke depan (biasanya 1 – 5 tahun). Selain itu, dengan dapat diramalkannya kebutuhan SDM, manajemen dapat mengalokasikan anggaran untuk biaya pegawai, meliputi biaya rekrutmen, gaji dan tunjangan-tunjangan, serta perlengkapan dan fasilitas kerja.

e. ***Action Plan HR Program***

Proses perencanaan SDM diakhiri dengan pembuatan action plan atau rencana tindakan. Action plan ini dapat berisi perencanaan program-program yang bersifat siap dijalankan, meliputi rencana rekrutmen, mutasi pegawai, diklat, dan penganggaran. Model perencanaan SDM menurut Andrew Sikula bersifat sirkuler. Setelah action

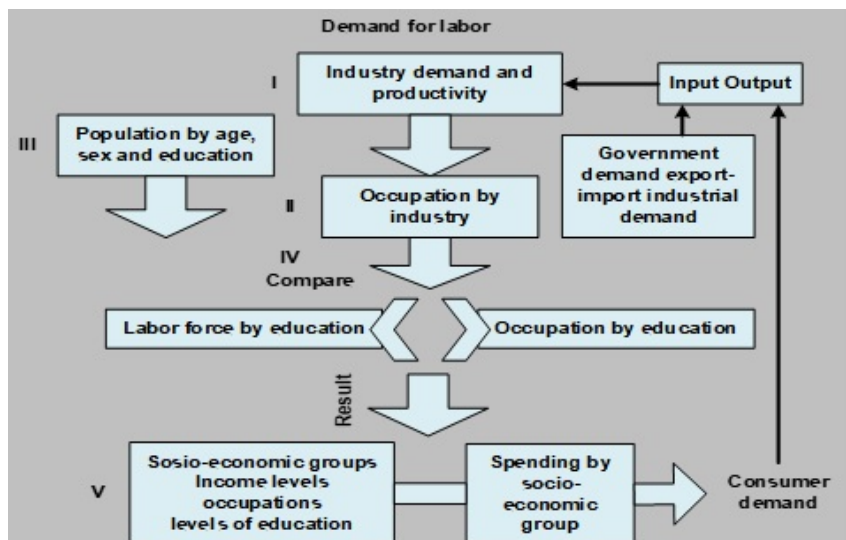
plan, masukan-masukan yang diperoleh dapat menjadi bahan evaluasi untuk merumuskan kembali HR objective agar lebih efektif dan efisien dalam mendukung rencana kerja organisasi.

2. Model Sosio-Ekonomik Battele

Model ini digunakan untuk memperajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis dan sosio-ekonomi yang besar. Untuk lebih jelasnya aktivitas model tersebut dapat diperhatikan pada gambar 2.3.

Gambar 2.3.

Model Sosio-Ekonomi Battele



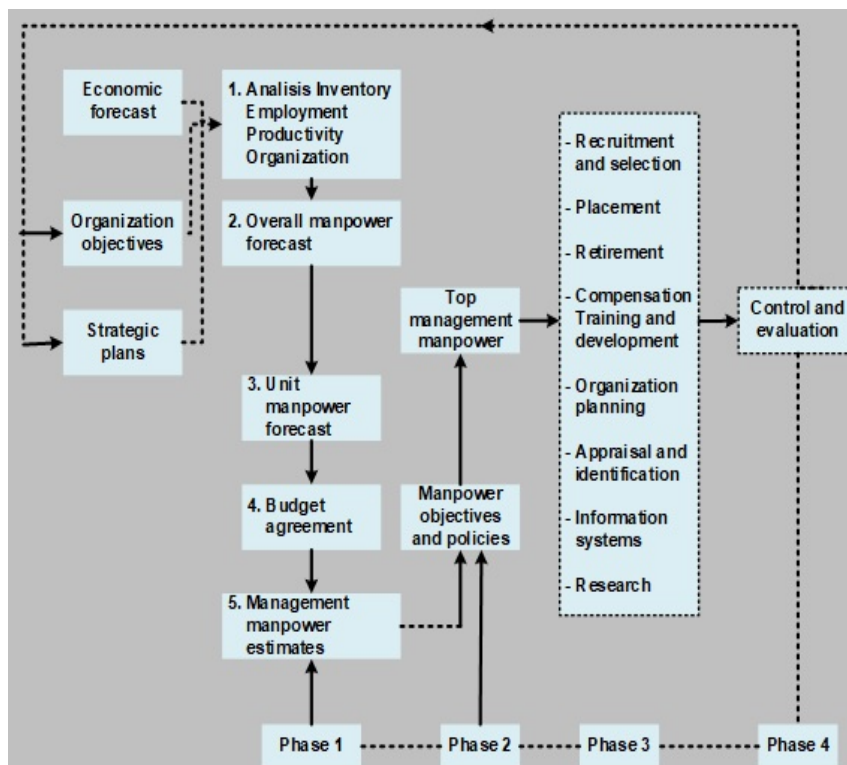
Sumber: George S. Odiorne (1982) dalam Mangkunegara (2011 : 13)

3. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Vetter

Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Aktivitas model ini gambar 2.4.

Gambar 2.4.

Model Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Vetter



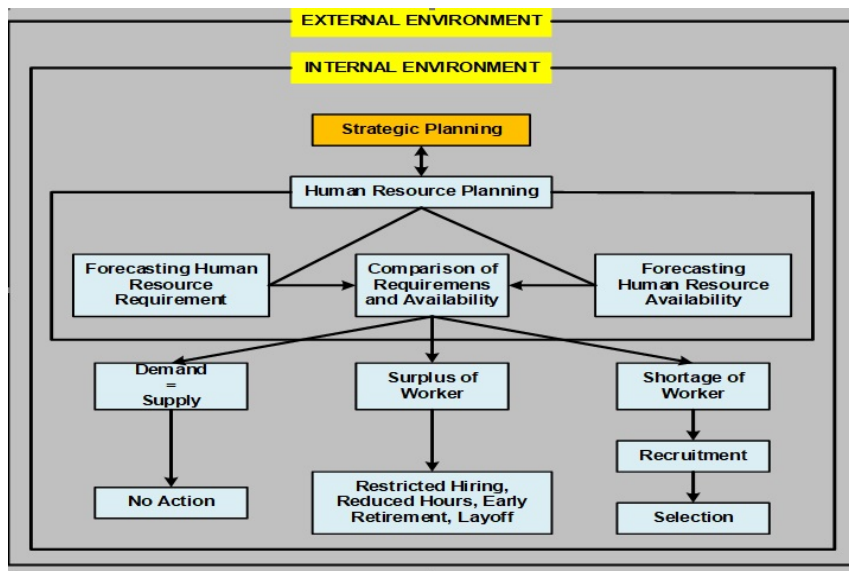
4. Model Perencanaan Sdm Dari R. Wayne Mondy Dan Robert M. Noe

Model ini menggunakan perencanaan strategik yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal

dan eksternal organisasi. perencanaan SDM tersebut mencakup memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM dan kekurangan SDM), dan perhitungan ketersediaan SDM dalam perusahaan. Untuk lebih jelasnya perhatikan Gambar 2.5

Gambar 2.5.

Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Roberl M. Noe

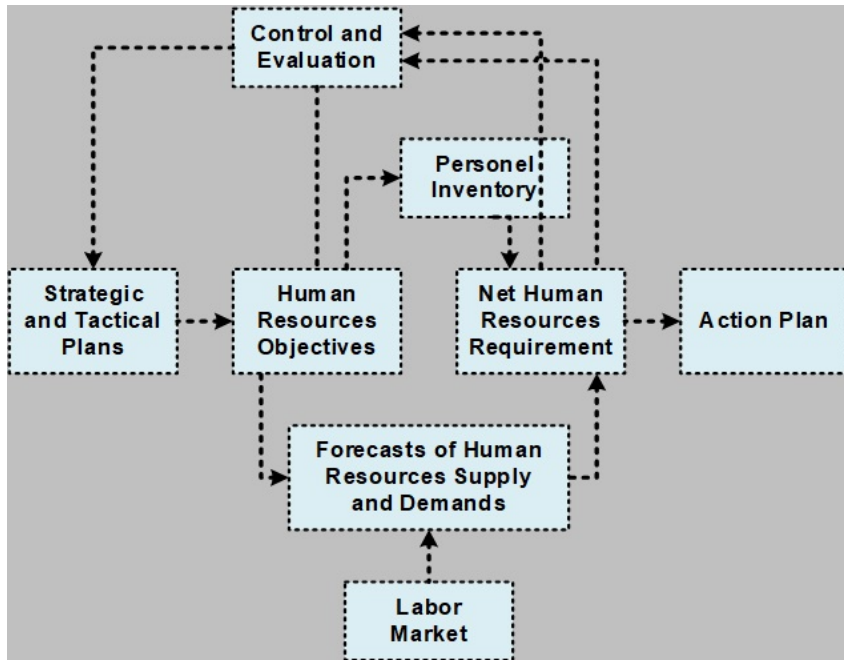


5. Model Perencanaan Sdm Dari Wayne Cascio

Model perencanaan SDM ini adanya integrasi antara dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja.

Gambar 2.6

Model perencanaan SDM dari Wayne Cascio



Sumber : Wayne F. Cascio (1990) dalam Mangkunegara (2011 : 16)

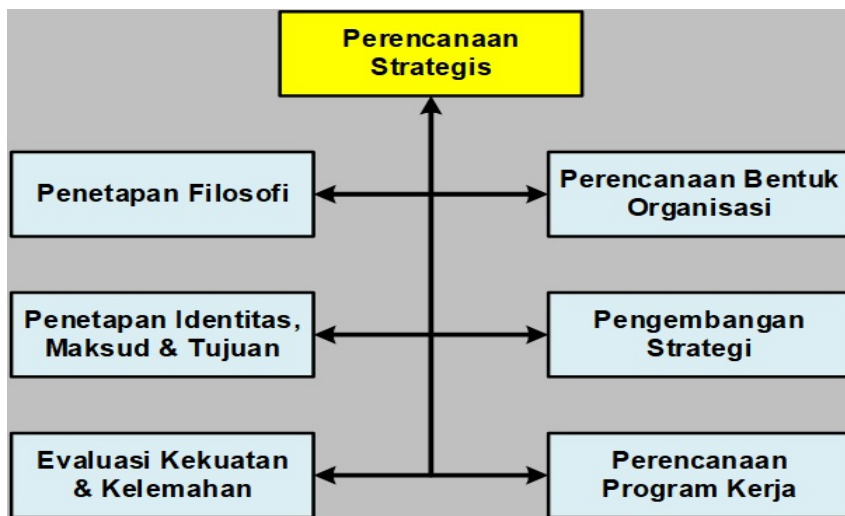
Perencanaan sumber daya manusia membantu mengatasi ketidakpastian di masa yang akan datang. Dengan melakukan perencanaan, maka manajer akan didorong untuk menetapkan tujuan-tujuan ataupun target sebagai tanggung jawab atas pekerjaannya. Dengan demikian, para manajer akan memfokuskan sumber daya/modal pada produk-produk atau pelayanan yang sesuai dengan tujuan/target. Manajer yang melakukan

perencanaan sumber daya manusia akan memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada manajer yang tidak melakukannya. Ada beberapa jenis perencanaan, yaitu : perencanaan strategis, operasional/taktikal, dan perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan strategis merupakan proses penetapan tuiuan organisasi dalam jangka panjang dan menentukan program-program kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis mencakup komponen-komponen di bawah ini.

Gambar 2.7.

Komponen Perencanaan Strategis



Perencanaan operasional maupun taktikal digunakan dalam pertumbuhan yang berjalan normal,

maupun pada masalah-masalah tertentu yang mengganggu kelangsungan pertumbuhan normal. Perbedaan antara perencanaan strategis dan operasional adalah jangka waktu dan tingkat perubahan yang ditimbulkan dan dampaknya pada perencanaan Sumber Daya Manusia, sedangkan perencanaan Sumber Daya Manusia harus paralel dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan.

Perencanaan SDM merupakan suatu upaya untuk mengantisipasi bisnis ke depan dan permintaan ringkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan atas tenaga kerja yang ditentukan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan ini menyimpulkan bahwa beberapa aktifitas yang saling berhubungan, secara keseluruhan membentuk suatu sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu. Termasuk di dalamnya adalah:

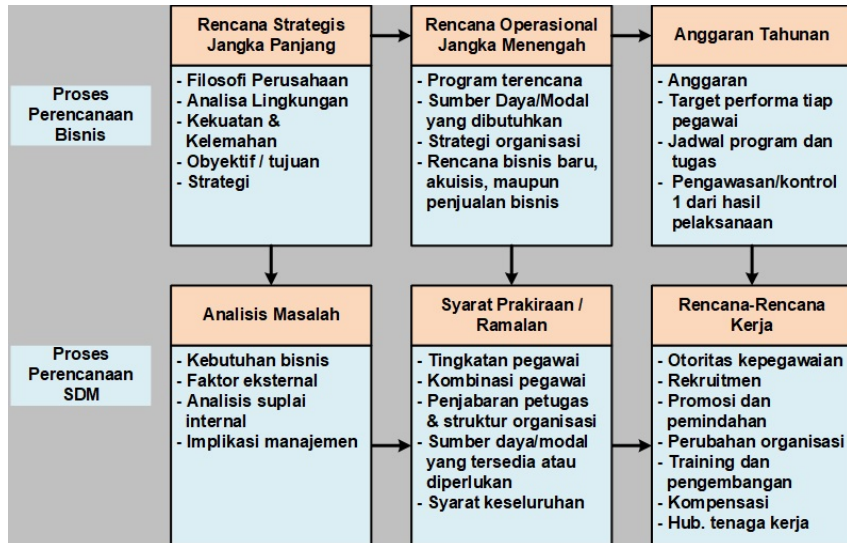
- 1) Inventaris sumber daya manusia untuk menganalisis SDM yang ada (keahlian dan kemampuan) dan bagaimana SDM tersebut telah digunakan.
- 2) Prakiraan suplai dan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu mendatang.
- 3) Rencana-rencana kerja (seperti rekrutmen, training, promosi, ataupun rotasi kerja) untuk memenuhi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.

- 4) Prosedur kontrol dan evaluasi untuk menilai efektifitas sistem perencanaan SDM dengan memonitor tingkat pencapaian tujuan/target SDM.

Perencanaan sumber Daya Manusia harus dihubungkan dengan semua tingkat/level dari perencanaan bisnis dan menjadi alat untuk mencapai sebuah organisasi yang lebih kompetitif. Keseluruhan proses diawasi oleh seluruh manajer lini. Keputusan anggaran tahunan mencakup waktu perencanaan, alokasi sumber daya, dan standar implementasi. Semakin dekat waktu perencanaannya, harus semakin terperinci perencanaan tersebut. Tiap-tiap perencanaan ini akan berdampak pada perencanaan SDM sebagaimana tertera pada gambar 2.8.

Gambar 2.8.

Dampak Perencanaan Bisnis Pada Perencanaan SDM



Sumber : Wayne F. Cascis, (1990) dalam Mangkunegara (2011:19)

C. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

Tujuan perencanaan pegawai pada umumnya dikategorikan dalam tiga tahapan, yaitu perencanaan pegawai jangka pendek, menengah, dan panjang. Tujuan perencanaan pegawai jangka pendek (perspektif tahunan) adalah menetapkan prediksi posisi/jabatan dan pekerjaan yang kosong satu tahun mendatang yang harus diisi, baik jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan sebuah organisasi. Tujuan perencanaan pegawai jangka sedang/panjang (maksimal 5 tahun mendatang) adalah menetapkan prediksi permintaan pegawai agar organisasi memiliki kemampuan

dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya. Tujuan perencanaan pegawai jangka panjang untuk memperoleh sosok PNS yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Perencanaan pegawai secara kategorikal mutlak untuk dilaksanakan dalam suatu organisasi karena SDM yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas. Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa pegawai harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Manfaat perencanaan pegawai dalam organisasi diantaranya adalah :

1. Organisasi dapat memanfaatkan pegawai yang sudah ada secara lebih baik
2. Melalui perencanaan pegawai yang matang, dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai yang sudah ada.
3. Organisasi dapat menentukan kebutuhan pegawai dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas.

4. Penanganan informasi ketenagakerjaan dan pemanfaatannya.
5. Sebagai dasar bagi penyusunan program bagi satuan kerja yang menangani pegawai dalam organisasi.

Untuk melakukan penghitungan kebutuhan PNS dilakukan dengan cara menganalisis persediaan pegawai dan menghitung kebutuhan pegawai. Persediaan pegawai dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit organisasi yang terkini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan. Setiap Instansi harus menyusun perencanaan persediaan pegawai untuk kurun waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan perubahan organisasi yang selanjutnya disampaikan kepada Kepala BKN. Perkiraan persediaan pegawai tahun berikutnya dihitung atas dasar jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang mencapai Batas Usia Pensiun dalam tahun yang bersangkutan. Pengurangan pegawai di luar Batas Usia Pensiun antara lain seperti halnya mutasi, berhenti, dan meninggal dunia sulit diramalkan, sehingga pengurangan tersebut tidak perlu dimasukkan dalam perkiraan, kecuali direncanakan dengan pasti.

BAB III

PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA

A. Konsep dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi sebab pegawai merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Soekidjo Notoatmodjo (2009:4) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007:183). Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap prilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk untuk mencapai tujuan dan sasaran agartetap eksis di kancah Nasional maupun Internasional. PSDM adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:1), pembangunan suatu bangsa memerlukan dua aset utama

atau “daya” yang disebut sumber daya (*resources*), yaitu sumber daya alam (*natural resources*) dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Tetapi apabila dipertanyakan sumber daya mana yang lebih penting di antara keduanya, maka jelas sumber daya manusialah yang lebih penting.

Pada dasarnya pengembangan (*development*) merupakan kesempatan- kesempatan belajar (*learning opportunities*), yang didesain guna membantu para pegawai. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Dengan program pengembangan pegawai yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif dalam percaturan global serta sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Pengembangan pegawai (baru/lama) baik yang bekerja di sektor publik (termasuk Pegawai Negeri Sipil) maupun sektor swasta, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai. Program pengembangan pegawai perlu disusun secara cermat, dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada

keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan.

Pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya tersebut merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi di bidang sumber daya manusia. Karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing organisasi akan semakin besar. Hal tersebut tentu saja akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh manfaat yang semakin besar, sehingga balas jasa (*reward system*) pegawai juga wajar untuk ditingkatkan.

Lebih lanjut dapat dianalisis, bahwa kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut, maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro, adalah suatu proses peningkatan

kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:2).

Apabila kita berbicara pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga lain), maka sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*). Sumber daya manusia atau karyawan di suatu lembaga ini juga sangat penting perannya dalam mencapai keberhasilan lembaga atau departemen yang dimaksud. Analog dengan uraian secara mikro, maka fasilitas yang lengkap dan canggihpun bukan merupakan jaminan keberhasilan lembaga itu, tanpa diimbangi kualitas dari karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Hal ini pun dapat kita lihat misalnya, perusahaan-perusahaan asing yang hanya mempekerjakan beberapa orang saja, hasilnya lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan nasional yang karyawannya lebih banyak dengan fasilitas yang lebih lengkap.

Pengembangan pegawai (*employee development*) menurut Sikula (1981) adalah sebagai berikut: *development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes*. Berdasarkan definisi tersebut terlihat bahwa pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan

terorganisasi, begitu pula seorang pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar. Dalam kaitan ini, yang dikembangkan adalah pengetahuan pegawai baik secara konseptual maupun teoritis. Pengembangan pengetahuan dimaksudkan sebagai memperbesar kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Contohnya, apabila selama ini seorang pegawai hanya mampu bekerja secara efektif kira-kira 5 (lima) jam per hari, selanjutnya setelah pengembangan ia mampu bekerja efektif selama 6 (enam) sampai 7 (tujuh) jam per hari dengan kuantitas maupun kualitas yang semakin tinggi dan sebagainya. Kemampuan pegawai dapat berkembang biasanya dipacu oleh pengembangan pengetahuan, yaitu pengetahuan untuk memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat, cepat, aman dan baik. Dengan bertambahnya pengetahuan, akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan pegawai.

Sementara itu, Muhadjir (1988:121) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental. Lebih lanjut, Muhadjir (1988:122) menjelaskan bahwa: “Secara sistematis, indikator kualitas meliputi kualitas dalam makna instrumental seperti kreativitas, kebebasan, dan gizi; dalam makna substansial seperti tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, kesejahteraan, dan usia harapan”. Indikator

dari dimensi kreativitas pegawai adalah daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang berguna; daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang memiliki tatanan; daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang memiliki keindahan; semangat untuk mengadakan sesuatu yang berguna; semangat untuk mengadakan sesuatu yang memiliki tatanan; dan semangat untuk mengadakan sesuatu yang memiliki keindahan.

Senada dengan definisi tersebut di atas, Hariandja (2002:168) mengemukakan hal-hal sebagai berikut. "latihan dan pengembangan merupakan satu kesatuan dan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya serta kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi, pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan".

Pengembangan pegawai, baik pegawai lama maupun pegawai baru perlu dilakukan secara terencana dan

berkesinambungan. Agar hasil pengembangan dapat menghasilkan yang lebih baik maka harus di buat suatu analisis kebutuhan pengembangan bagi pegawai terlebih dahulu. Program-program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta harus berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai, agar prestasi dan kinerja pegawai baik dan dapat mencapai hasil yang optimal.

Lebih lanjut Hariandja (2002:168) menjelaskan sebagai berikut, ”pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa setiap organisasi senantiasa akan berupaya dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti

bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin. Mengembangkan pengetahuan para pegawai, berarti meningkatkan kemampuan mereka untuk lebih mengenal dan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam, atau dengan memahami perkembangan organisasi serta sasaran yang akan dicapai organisasi. Di samping itu, diperlukan kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, serta memahami informasi yang disampaikan organisasi. Selanjutnya, pegawai juga perlu pula mengetahui hubungan antara organisasi dengan lingkungannya serta kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Dengan demikian, pengembangan pegawai adalah untuk kepentingan jangka panjang dan merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan pegawai yang ada, hal ini akan mengurangi ketergantungan organisasi pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar organisasi. Jika pegawai dikembangkan dengan baik, pekerjaan-pekerjaan yang strategis sangat mungkin diisi dari dalam organisasi sendiri. Promosi dan pengalihan posisi karyawan juga menunjukkan bahwa mereka memiliki peluang karier, tidak hanya berhenti pada sebuah posisi pekerjaan. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara para pegawai merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengambil langkah-langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran-pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*. Investasi tersebut terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam *human resource development*, adalah pengeluaran-pengeluaran yang ditujukan pada peningkatan kapasitas produktif manusia. Justifikasi logis pengeluaran-pengeluaran tersebut adalah bahwa pegawai yang sehat, terdidik dan terampil akan menjadi pegawai yang produktif.

Definisi pengembangan dari Handoko berbeda dengan definisi yang dikemukakan para ahli sebelumnya, Handoko (2001:104) mengemukakan sebagai berikut, "pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian".

Dalam pengertian pengembangan tersebut di atas terlihat bahwa pengembangan pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar. Juga dengan banyak mendengar ceramah-ceramah, siaran radio/TV, atau sering mengikuti rapat, pertemuan, diskusi, seminar, lokakarya, dan sering terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan organisasi. Pegawai juga bisa mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus-kursus tambahan atau bahkan bisa dilakukan dengan sering melakukan komunikasi dengan rekan sekerja.

Hal lain yang perlu dicermati, adalah bahwa tidak semua tuntutan kerja pegawai dapat dikurangi. Dalam persaingan yang semakin global, tuntutan kerja yang tinggi merupakan hal yang mutlak dan tidak dapat dielakkan. Sumber daya manusia pegawai menunjukkan nilai, praktik dan tindakan organisasi dalam menanggapi tuntutan yang disyaratkan. Dalam meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain kontrol, yaitu memberi pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Cara lainnya, strategi atau visi, berupa menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras; tantangan kerja, yakni memberi pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru; kolaborasi dan *team work*, yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan;

kultur kerja, yaitu membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan. Di samping itu, memberi **remunerasi**, yaitu kompensasi karena telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik; **komunikasi**, menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka; **perhatian**, memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya; **teknologi**, memberi pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah; dan **pelatihan serta pengembangan**, yaitu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Berkaitan dengan pemberdayaan pegawai (*empowering the worker*) tersebut, yaitu memungkinkan pegawai untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi, prosesnya dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui perekrutan terhadap orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan memperdulikan apa yang mereka kerjakan. Memperlakukan pegawai dengan cara bagaimana pegawai tersebut diperlakukan dengan jujur (*honesty*), peduli (*care*), rasa hormat (*respect*), kesamaan (*equality*), kerja sama (*teamwork*), pengakuan (*recognition*), dan kepercayaan (*empowered employees*). Kemudian yang terakhir adalah mengakui bahwa pegawai yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain. Pegawai merasa diberdayakan (*empowered employees*)

apabila mereka merasa pekerjaannya merupakan milik mereka; mereka bertanggung jawab; mereka mengetahui di mana mereka berada; dan mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka.

Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan elemen penting untuk pengembangan manajemen kualitas. Seluruh anggota organisasi mulai dari manajemen puncak sampai pegawai terendah harus memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Pada dasarnya, pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa sesuatu aktivitas dilakukan (alasan-alasan melakukan sesuatu aktivitas dilakukan), sedangkan pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan aktivitas tersebut. Agar pendidikan dan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dalam pengembangan manajemen kualitas, perlu adanya rencana belajar strategis (*strategic learning plan*). Dalam *strategic learning plan* tersebut, yang menjadi permasalahan di antaranya adalah berapa biaya yang harus dikeluarkan dan apakah hal ini akan mempengaruhi *budget* yang ada. Bagaimana pula cara memberikan program pendidikan dan pelatihan tersebut, apakah melalui pengembangan internal atau eksternal. Berapa waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan tersebut, bagaimana kalau waktunya dipadatkan atau dapat dicapai lebih cepat. Selanjutnya, siapa yang harus menerima pendidikan dan pelatihan tersebut, serta berapa banyak pendidikan dan

pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan. Terakhir adalah jenis pendidikan dan pelatihan apa yang harus diberikan guna menerapkan suatu program perbaikan kualitas.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli tentang pengembangan pegawai atau karyawan sebagaimana tersebut di atas, pada dasarnya secara keseluruhan mempunyai banyak persamaan, walaupun gaya bahasa dalam menyampaikannya berbeda. Umumnya, kemampuan pegawai dapat berkembang dipacu oleh pengembangan pengetahuan, yaitu pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat, cepat, dan baik, pemahaman betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik. Dengan bertambahnya pengetahuan akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan bagi pegawai. Keterampilan berkaitan dengan psikomotorik, gerak mahir dalam memecahkan persoalan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya. Seorang pegawai yang terampil dalam melaksanakan tugas dapat dilihat antara lain tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan; mempunyai gerak kerja yang cepat, dan tepat; jarang sekali membuat kesalahan dalam bekerja; telah

mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan; dan produktivitas kerja meningkat dari biasa.

Analisa kebutuhan pengembangan pegawai merupakan suatu serangkaian proses pengumpulan dan pengelolaan data untuk mengidentifikasi berbagai hal yang dibutuhkan dalam sebuah proses pengembangan. Dengan menerapkan cara melakukan Analisa kebutuhan pelatihan SDM, maka organisasi bisa melaksanakan program pengembangan yang lebih tepat sasaran serta hasilnya bisa maksimal bagi para pegawai.

Analisa kebutuhan pengembangan pegawai secara garis besar bisa dilakukan melalui beberapa pendekatan. Masing-masing pendekatan tersebut berguna untuk mengumpulkan data tertentu yang bisa dipakai dalam konteks kerja tertentu. Ada metode yang focus pada individu dan ada juga yang berfokus pada kelompok. Masing-masing metode tersebut dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Berikut ini beberapa metode analisis kebutuhan program pengembangan yang umum dilakukan oleh berbagai organisasi, sebagai berikut:

a. Analisis user

Analisis ini merupakan salah satu cara melakukan Analisa kebutuhan pelatihan SDM yang berfokus pada kompetensi infrastruktur pelatihan serta peserta yang terlibat didalamnya. Ada beberapa pertanyaan penting yang harus dijawab oleh analis jika ingin menggunakan metode satu ini seperti siapa trainer yang akan melakukan pelatihan,

tingkat jabatan calon peserta pelatihan, keahlian apa saja yang dibutuhkan oleh calon peserta pelatihan, gaya belajar seperti apa yang digemari oleh peserta pelatihan, dan lain sebagainya. Jadi seluruh potensi calon peserta infrastruktur penunjang akan dikaji dan diteliti sehingga Analisis bisa merancang sebuah program pengembangan yang efektif dan bermanfaat maksimal bagi pesertanya.

b. Analisis konteks

Metode analisis konteks merupakan pendekatan analisis kebutuhan pengembangan yang menitik beratkan pada solusi bisnis organisasi. Titik berat dalam hal ini adalah menjawab pertanyaan seputar apakah program pengembangan tersebut nantinya bisa menguntungkan bagi organisasi dimasa depan serta pengembangan yang dilakukan dapat membantu mengatasi masalah bisnis tertentu yang sedang dialami oleh organisasi.

c. Analisis kerja

Metode atau cara melakukan Analisa kebutuhan pengembangan SDM yang satu ini merupakan jenis metode analisis yang berfokus pada tugas atau pekerjaan tertentu. Jadi bedanya dengan analisis user adalah jika analisis user berfokus pada individu yang akan dilatih, maka analisis kerja berfokus pada jenis pekerjaan dan tugasnya. Analisis akan melakukan penelitian untuk menemukan jenis dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan untuk sebuah posisi,

tugas, atau jabatan. Misalnya saja analis akan melakukan penelitian mengenai skill dan kemampuan minimal apa saja yang harus dimiliki oleh seseorang pegawai jika ingin naik jabatan atau menduduki jabatan. Metode ini akan membantu mengetahui dan memastikan bahwa program pengembangan yang nantinya akan dilaksanakan bisa relevan dengan tugas dan pekerjaan tertentu.

d. Analisis kesesuaian

Metode yang satu ini merupakan analisis yang dibutuhkan untuk mengetahui relevansi program pengembangan dengan masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi. Di setiap organisasi pastinya memiliki masalah-masalah yang harus segera diselesaikan. Solusi dari masalah tersebut bisa dengan melakukan pengembangan atau bisa juga dengan cara yang lain. Analisis kesesuaian bertujuan untuk mencari tahu apakah program pengembangan yang nantinya akan dilaksanakan akan bisa mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi organisasi. Analisis ini sangat penting agar nantinya program pengembangan yang dilaksanakan bisa efektif untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

e. Analisis konten

Analisis yang satu ini memiliki tujuan untuk menjawab berbagai pertanyaan seputar keahlian, pengetahuan, dan informasi apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai jika

mereka menempati posisi tertentu. Analisis konten akan meneliti dengan cermat segala jenis prosedur, dokumen, hukum, dan segala jenis informasi yang penting mengenai sebuah posisi di pekerjaan. Nantinya hasil penelitian akan bisa diketahui materi apa saja yang paling sesuai dengan sebuah posisi tertentu. Dalam metode analisis yang satu ini seorang pegawai yang sudah ahli dan berpengalaman di posisinya dapat diikutsertakan sebagai konsultan dalam menentukan konten pengembangan yang sesuai.

f. Analisis biaya manfaat

Metode ini merupakan salah satu jenis Analisa yang paling penting. Pengembangan SDM sejatinya adalah sebuah investasi sehingga sebagai investasi tersebut harus menghasilkan dimasa yang akan datang. Analisis biaya manfaat akan meneliti dengan cermat mengenai segala macam biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalankan sebuah program pengembangan serta meneliti apakah dengan jumlah biaya yang harus dikeluarkan tersebut sudah efektif dan bermanfaat bagi organisasi.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2010:526) terdapat empat pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan pegawai diantaranya: Pendidikan formal, penilaian, berbagi pengalaman kerja, dan hubungan pribadi.

a. Pendidikan formal

Program-program Pendidikan formal (*formal education programs*) meliputi program-program di luar dan di dalam organisasi yang dirancang khusus bagi para pegawai organisasi, kursus-kursus singkat yang ditawarkan para konsultan atau universitas, program-program M.B.A eksekutif, dan program-program universitas dimana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Program-program tersebut mungkin meliputi ceramah oleh para ahli bisnis, berbagai permainan dan simulasi bisnis, petualangan belajar, serta pertemuan dengan para pelanggan.

b. Penilaian

Penilaian (*Assesment*) meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai keterampilannya. Para pegawai, rekan kerjanya, para manajer, dan para pelanggan dapat memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi para pegawai dengan potensi manajerial serta mengukur berbagai kekuatan dan kelemahan para manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasikan para manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi-posisi eksekutif yang lebih tinggi serta dapat digunakan oleh tim-tim kerja untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan

dari para anggota tim individu dan proses pengambilan keputusan atau gaya-gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim. Alat-alat penilaian yang populer meliputi tes-tes kepribadian, Indikator jenis *Myers-Briggs*, pusat-pusat penilaian, penentuan tolak ukur, penilaian kinerja, dan umpan balik 360 derajat.

c. Berbagi pengalaman kerja

Sebahagian besar pengembangan pegawai terjadi melalui pengalaman kerja (*job experiences*). Hubungan, masalah, tuntutan, tugas dan ciri lain yang dihadapi para pegawai pada pekerjaannya. Asumsi utama dari menggunakan pengalaman pekerjaan untuk mengembangkan pegawai adalah pengembangan paling mungkin terjadi ketika ada ketidakcocokan antara keterampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan. Agar dapat berhasil pada pekerjaannya, para pegawai harus merentangkan keterampilannya, yaitu dipaksa belajar keterampilan baru, menerapkan keterampilannya dan pengetahuan dengan dengan cara baru, serta pengalaman baru yang utama.

d. Hubungan pribadi

Para pegawai juga dapat mengembangkan berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuannya tentang organisasi dan para pelanggannya dengan berinteraksi Bersama anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Kepenasihatan dan pembinaan merupakan dua jenis

hubungan antarpribadi yang digunakan untuk mengembangkan para pegawai.

Dalam kaitan dengan pengembangan pegawai, pengaturan tentang pendidikan dan pelatihan untuk kalangan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Dalam ketentuan tersebut ditekankan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil. Di samping peraturan tersebut, peraturan lain mengenai Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) yang *pertama* adalah pendidikan dan pelatihan prajabatan, sebagai syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan agar dapat terampil dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada pegawai yang bersangkutan. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan tersebut, terdiri dari 1) Pendidikan dan pelatihan Prajabatan Golongan I, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan I; 2) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan II, pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan II; dan 3) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan

Golongan III, pendidikan dan pelatihan untuk mereka yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan III.

Jenis pendidikan dan pelatihan yang *kedua* adalah pendidikan dan pelatihan dalam jabatan yaitu suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, yang selanjutnya dinamakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tidak lagi merupakan kewajiban pejabat sebelum diangkat sebagai pejabat struktural melainkan merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Aparatur Pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural, yang terdiri dari 1) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon IV; 2) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon III; 3) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon I.

Jenis diklat *ketiga*, adalah Pendidikan dan Pelatihan Fungsional untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional, yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional bersangkutan. Selanjutnya, *keempat* adalah Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk memberikan

keterampilan dan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan dan pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pelayanan teknis yang bersifat umum, administratif, dan manajemen yang keberadaannya menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Hasibuan (2005:72) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengembangan pegawai meliputi:

- a. Pengembangan secara informal,** yaitu karyawan/pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal,** yaitu karyawan/pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan organisasi

karena tuntutan organisasi saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Dengan pengembangan karier tersebut tercakup pengertian bahwa organisasi atau perusahaan atau pimpinan telah menyusun perencanaan tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama ia bekerja. Pengembangan karier seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyainya hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau organisasi lingkungan kerjanya.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga di antaranya:

- 1) ***pre-service training*** (pelatihan pra-tugas) yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- 2) ***in service training*** (pelatihan dalam tugas) yaitu pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) ***post service training*** (pelatihan purna/pasca tugas) yaitu pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.

Untuk mengantisipasi organisasi di masa depan yang cenderung berbentuk datar (*flat*) dan ramping (*lean*) diperlukan pengembangan organisasi. Bentuk organisasi tradisional yang hierarkis akan digantikan dengan bentuk jaringan (*network*) yang lebih memberdayakan kerja sama kelompok. Melalui organisasi yang demikian, setiap individu akan memiliki informasi yang lebih mudah sehingga tidak selalu hanya terletak pada pimpinan organisasi. Pengembangan karier akan lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas-tugas ketimbang urutan (*sequence*) posisi jabatan bagaikan urutan tangga-tangga ke arah yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, individu akan bekerja pada organisasi kluster,

yaitu individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan *management* yang hierarkis. Organisasi yang bersifat klaster tersebut memberikan kebebasan untuk mencapai misi yang diberikan pada unit tersebut. Agar organisasi yang demikian berhasil, ada empat kondisi yang dibutuhkan organisasi, yaitu misi, kompetensi, informasi, dan budaya. Kejelasan misi organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi.

Aspek kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi SDM. Jika kita menggunakan SDM sebagai faktor penentu organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi. Apabila kerja tim dalam organisasi klaster memiliki kebebasan atau otonomi untuk menentukan seberapa baik mereka mencapai misi, tetapi tidak diberikan akses informasi maka organisasi tersebut akan kembali kepada organisasi klasik. Organisasi klaster akan menggantungkan keberhasilannya kepada kemauan SDM untuk lebih bertanggung jawab kepada tugas yang didelegasikan. Tanggung jawab tersebut membutuhkan keberanian mengambil risiko dan tanggung jawab atas tindakan-tindakan yang diambil tanpa menyerahkan tanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala, antara

lain: 1) sering berbuat kesalahan dalam bekerja; 2) tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja, seperti tuntutan pada uraian pekerjaan; 3) mempunyai pola pikir sempit; 4) tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja; 5) akan tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin; 6) produktivitas kerja tidak meningkat; 7) kesinambungan organisasi tidak bisa/sulit dipertahankan; 8) rasa kepedulian rendah di kalangan sumber daya manusia terhadap organisasi; 9) organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia terus menerus; 10) organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Atas dasar uraian di atas, selanjutnya dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai mendatangkan manfaat bagi organisasi, misalnya dapat meningkatkan produktivitas kerja organisasi; terwujudnya hubungan kerja yang serasi; mempercepat pengambilan keputusan yang tepat; meningkatkan semangat dan kegairahan kerja; pimpinan akan terdorong untuk menggunakan gaya manajemen partisipatif; komunikasi akan berjalan lebih efektif; serta dapat meningkatkan rasa kekompakan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi. Selanjutnya, manfaat yang dapat dipetik oleh pegawai dengan mengikuti program pengembangan antara lain menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugas; meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri; memperlancar pelaksanaan tugas; menambah motivasi kerja; menumbuhkan

sikap positif terhadap organisasi; menimbulkan semangat dan kegairahan kerja; mempertinggi rasa kepedulian terhadap organisasi; menimbulkan rasa menghargai antarpegawai; mendorong pegawai untuk menghasilkan yang terbaik; serta untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Sementara itu, Hani (2001:104) mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dibandingkan dengan latihan sebagai upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab unit personalia dan penyelia langsung. Berkaitan dengan kegiatan pengembangan pegawai, organisasi harus memasukkan kegiatan tersebut dalam bentuk program yang meliputi jenis pengembangan yang diperlukan pegawai; lama pengembangan dilakukan; biaya yang diperlukan untuk setiap pengembangan pegawai; peserta program pengembangan pegawai tersebut (prioritas); serta tempat pelaksanaan program pengembangan pegawai tersebut.

B. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Pegawai

1. Manfaat pengembangan Pegawai

Setelah kita mengetahui pengertian dan ruang lingkup pengembangan pegawai, maka ini kita akan mencermati manfaat dan tujuan pengembangan pegawai. Berkaitan dengan manfaat pengembangan pegawai, Martoyo (1994:60) mengemukakan bahwa manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM

dalam suatu organisasi adalah pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Dampak dari pengembangan pegawai adalah pimpinan organisasi akan memberi kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai untuk berbuat dan menunjukan prestasi kerjanya. Apakah pegawai tersebut mampu atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini sangat tergantung pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta kemampuan (*ability*), kepercayaan (*trust*) dan tanggung jawab (*responsibility*) yang bersangkutan kepada organisasi. Bagi pegawai yang mempunyai potensi dan berkemauan besar, tentu penugasan tersebut akan diterima dengan antusias dan penuh dedikasi sebagai tantangan dan sekaligus sebagai peluang terutama peluang pengembangan karier. *Proctor, et al.* (dalam Manullang, 1982:14) mengemukakan bahwa terdapat 13 faedah nyata pengembangan pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a. menaikkan rasa puas pegawai;
- b. pengurangan pemborosan;
- c. mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai;
- d. memperbaiki metode dan sistem bekerja;
- e. menaikkan tingkat penghasilan;
- f. mengurangi biaya-biaya lembur;
- g. mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin;
- h. mengurangi keluhan-keluhan pegawai-pegawai;

- i. mengurangi kecelakaan-kecelakaan;
- j. memperbaiki komunikasi;
- k. meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai;
- l. memperbaiki moral pegawai; dan
- m. menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Meskipun faedah pengembangan pegawai tersebut sangat luas, namun tidaklah berarti bahwa seluruhnya akan dapat dicapai dengan satu jenis latihan saja karena tujuan pengembangan dapat berbeda-beda, tergantung dari apa yang ingin dicapai dengan pengembangan tersebut. Pengembangan pegawai merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Lebih lanjut Gouzali (2000:500) mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu:

- a. organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang;
- b. organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan;

- c. organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan;
- d. program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya;
- e. organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok;
- f. mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru;
- g. biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien; dan
- h. organisasi dapat mempersiapkan pegawai- pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tentang manfaat pengembangan pegawai tersebut menunjukkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya *repositioning* yang mendasarkan pada transformasi peran pegawai berupa kemampuan, cara kerja, cara berpikir serta peran lainnya. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* bagi pegawai dengan baik tersebut, maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia pegawai yang mampu bersaing di masa depan. *Repositioning* tersebut baik melalui aspek perilaku maupun aspek kompetensi pegawai. *Repositioning* perilaku pegawai berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja pada diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik. Sementara *repositioning* dalam aspek kompetensi berkaitan dengan peningkatan kualitas dari pegawai tersebut lengkap dengan fasilitas yang dibutuhkannya. Upaya *repositioning* tersebut

ditujukan untuk mengubah pemahaman peran pegawai (*command to coordination*).

Selanjutnya, organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena setiap orang berhak untuk mencapai karier yang lebih baik. Sementara itu, John, *et al.* (2006:109) menyatakan bahwa manfaat pengembangan SDM adalah sebagai berikut. “a) meningkatkan kepuasan para pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran pegawai; d) memperbaiki metode dan sistem kerja; e) meningkatkan sistem penghasilan; f) mengurangi biaya- biaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan pegawai; i) mengurangi kecelakaan kerja; j) memperbaiki komunikasi; k) meningkatkan pengetahuan pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; dan m) menimbulkan kerja sama yang baik”.

Jika Anda cermati manfaat pengembangan pegawai tersebut terlihat bahwa adanya tren baru revitalisasi pegawai berupa kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai tersebut sebenarnya bukan produk temuan baru dalam manajemen sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal, apalagi diimplementasikan. Padahal dalam aspek kompetensi pegawai tersebut, ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja, dan sesuatu itu (kompetensi) dapat ditentukan dengan akurat serta dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara pegawai yang *star performer* dan

pegawai yang *deadwood*. Sistem kompetensi pegawai berusaha mengeksploitasikan lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab suatu pertanyaan yaitu apa pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu. Menurut Thomson, *et al.* (2000:44), pengembangan pegawai menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu. Para pegawai dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dalam proses pengembangan, karier individual juga mendapatkan peningkatan". Lebih lanjut, Thomson, *et al.* (2000:44) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai pada tingkat organisasi, merupakan tanggung jawab pimpinan untuk menciptakan strategi organisasi yang lebih luas juga, membuat sebuah sistem untuk membangun orang-orang yang akan memimpin dan mencapai strategi- strategi yang sudah ditentukan tadi.

Flippo, *et al.* (1984:216) mengemukakan bahwa program pengembangan pegawai akan memberi manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk penyesuaian diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program semacam ini juga akan membantu memenuhi kebutuhan

perorangan dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karier seumur hidup.

Pada umumnya, para pegawai sangat menaruh perhatian terhadap program-program pengembangan pegawai dalam usaha mempromosikan pegawai dan memanfaatkan bakat para pegawainya. Dalam organisasi yang fleksibel dan dinamis, pengembangan jenjang karier dan proses promosi tidak dilakukan secara vertikal tetapi lebih sering horizontal, keahlian seseorang akan dilihat dari deskripsinya bukan dalam jabatan organisasi semata. Setiap pegawai dalam organisasi mempunyai potensi untuk mencapai prestasi dan karier. Yang penting semua diarahkan pada jalur atau arah yang tepat dan cocok dengan kemampuan, bakat dan cita-citanya sehingga pegawai yang cukup baik, tidak merasa dirinya tidak meningkat kariernya dan seolah-olah macet. Dengan demikian, manajemen dihadapkan pada suatu tantangan untuk menghadapi dan untuk menangani karier pegawai.

Untuk itu, perlu proses karier dan pengembangannya yang jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Kalau ini lalai dilakukan, tidak mustahil pegawai yang berpotensi dan berprestasi baik akan meninggalkan organisasi. Proses karier perlu dikembangkan sebagai suatu kebutuhan untuk menjawab dan menanggapi persoalan ini. Karier sebagai sarana yang dapat mempertemukan antara keahlian, keinginan dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Selanjutnya, berkaitan dengan manfaat pengembangan pegawai, Mangkuprawira (2003:136-137) mengemukakan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut. ”1) mengarahkan kemampuan dan/atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan; 2) memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan/organisasi; 3) memperbaiki moral pekerja; 4) membantu orang mengidentifikasi tujuan organisasi; 5) membantu menciptakan citra organisasi yang lebih baik; 6) membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan; 7) memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan; 8) membantu pengembangan organisasi; 9) belajar dari karyawan yang dilatih; 10) membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan; 11) membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan organisasi; 12) menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di organisasi. 13) organisasi mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah; 14) membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja; 15) membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya; 16) mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan; 17) memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen; 18) mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten; 19) menstimulasi pengelolaan, pencegahan terjadinya banyak

pemecatan; 20) mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat; 21) membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi; 22) membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada; 23) membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi”.

Memasuki milenium tiga tantangan dan persaingan semakin ketat. Hal tersebut ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap *exist* dalam kancah persaingan global. Meskipun Indonesia masih dalam kondisi krisis, tetapi tuntutan kesiapan organisasi terhadap persaingan dalam pasar bebas dan tuntutan terhadap restrukturisasi organisasi agar lebih fleksibel dan adaptif dalam menyikapi berbagai perubahan yang terjadi. Hanya organisasi yang fleksibel dan yang adaptif, yang mampu bersaing dalam persaingan global yang ketat. Bila organisasi tidak sensitif, dan organisasi tetap berpegang teguh pada prinsip yang lama, kemungkinan besar organisasi akan mengalami kemunduran atau bahkan hilang keberadaannya.

Beberapa asumsi yang sering dijadikan acuan oleh organisasi yang tidak memperhatikan perubahan adalah asumsi bahwa bila kondisi organisasi sekarang dalam kondisi maju dan berkembang, maka organisasi tidak perlu melakukan perubahan apapun. Dalam kondisi demikian organisasi sering kali lupa bahwa banyak kompetitor muncul yang akan mengambil peluang dengan

membuat produk yang lebih unggul, dan akhirnya akan melemahkan daya saing organisasi. Asumsi selanjutnya adalah problema masa kini yang dihadapi organisasi dapat diselesaikan dengan cara/metode penyelesaian masalah masa lalu. Padahal kondisi saat ini sudah sangat berbeda dengan kondisi masa lalu. Metode penyelesaian masalah masa lalu menjadi tidak sesuai dan menjadi sangat fatal bagi kelangsungan organisasi. Terakhir, adanya asumsi bahwa perubahan hanya akan menimbulkan masalah. Banyak penyesuaian yang perlu dilakukan dan hal ini hanya menjadi beban kerja yang mengganggu konsentrasi kerja bagi pihak manajemen. Sebaliknya, perubahan tersebut akan membingungkan pegawai yang dapat melemahkan semangat kerja mereka.

Dalam kaitan dengan hal tersebut, pada umumnya para pimpinan organisasi akan memusatkan perhatiannya kepada strategi finansial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperdulikan pada strategi pelanggan (siapa yang menjadi target; bagaimana nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi). Mereka nampaknya belum menyadari dan memahami pentingnya strategi untuk pengembangan pegawai (*Human Capital*). Bagi organisasi yang sensitif akan perubahan yang terjadi baik pada level global, nasional ataupun lokal, pihak manajemen akan berusaha melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Hasil

analisis tersebut selanjutnya akan menentukan visi baru organisasi. Perubahan visi ini selanjutnya akan memerlukan penyesuaian terhadap aspek lainnya seperti *strategy, system and procedure, staff, skill* serta *style*.

Manfaat pengembangan pegawai bagi individual menurut (Mangkuprawira (2003:137-138), adalah 1) membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif; 2) melalui pelatihan dan pengembangan, mengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan; 3) membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri; 4) membantu seseorang dalam mengatasi stres, tensi, kekecewaan, dan konflik; 5) menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap; 6) meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan; 7) mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi; 8) memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih; 9) mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar; 10) membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga menulis; 11) membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

Berdasarkan uraian manfaat pengembangan pegawai bagi individual tersebut, dapat dikemukakan bahwa peran sumber daya

manusia pegawai atau *human capital* adalah sangat strategik, dan akan lebih memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi atau perilaku pegawai yang strategik (*employee behavior strategically*). Strategi tersebut terdiri dari dua kategori, *pertama*, berupa perilaku inti (*core behavior*) yaitu alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi. *Kedua*, perilaku spesifik yang situasional (*situational specific behavior*) dan esensial sebagai *key point* dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi, dan dengan adanya sistem kompetensi, pegawai dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Sebagai sebuah jargon baru dalam dunia sumber daya manusia, istilah kompetensi telah sering diucapkan dan diperbincangkan. Namun pertanyaannya, berapa banyakkah organisasi yang serius menerapkan sistem sumber daya manusia berdasarkan kompetensi.

Selanjutnya dikemukakan bahwa manfaat pengembangan pegawai lainnya adalah bahwa melalui pelatihan dan pengembangan akan mengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan. Pelatihan sangat diperlukan, tetapi banyak pimpinan yang merasa pesimis dengan hasil yang diperoleh dari pelatihan. Karena itu diperlukan pelatihan yang efektif dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka

perencanaan manajemen strategik dan dilakukan dengan tahapan-tahapan yang teratur.

Dalam persaingan yang sangat ketat, organisasi menempuh berbagai macam cara agar tetap *survive*. Untuk itu dilakukan berbagai macam langkah strategis sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan salah satunya adalah dengan mengadakan pelatihan bagi pegawai. Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Dengan mengombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, organisasi dapat mencapai *a greater competitive advantage* di dalam persaingan yang sangat ketat. Sekalipun demikian, penyelenggaraan pelatihan bagi peningkatan dan pengembangan pegawai sering menghadapi berbagai masalah internal. Hambatan internal pada akhirnya meniadakan program pelatihan itu sendiri sehingga organisasi tidak memiliki komitmen untuk memprogramkannya. Tambahan pula, ada sejumlah persoalan yang dihadapi organisasi ketika mengadakan pelatihan yakni masalah efektivitas. Untuk menyelenggarakan sebuah kegiatan pelatihan sungguh dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Masalah ini pun pada akhirnya dapat menjadi pertimbangan untuk menunda atau bahkan meniadakan program pelatihan.

Menurut Mangkuprawira. (2003:137-138), manfaat pengembangan pegawai untuk personal, hubungan manusia dan

pelaksanaan kebijakan adalah sebagai berikut. ”1) memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual; 2) membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi; 3) menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati; 4) menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi; 5) memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal; 6) membuat kebijakan, aturan, dan regulasi organisasi yang dapat dilaksanakan; 7) memperbaiki moral; 8) membangun kepaduan gerak; 9) menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi; 10) membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup”.

Persaingan yang semakin global, tuntutan kerja yang tinggi merupakan hal yang mutlak dan tidak dapat dielakkan. Dalam meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya *pertama*, kontrol yaitu memberi pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya. *Kedua*, strategi atau visi yaitu menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras. *Ketiga*, tantangan kerja yaitu memberikan pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru. *Keempat* adalah kolaborasi dan *teamwork* yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan. *Kelima*, kultur kerja

yaitu membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan. *Keenam*, memberi kompensasi kepada pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Ketujuh*, komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka. *Kedelapan*, perhatian yaitu memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya. *Kesembilan*, teknologi yaitu memberi pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.

2. Tujuan Pengembangan Pegawai

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan pegawai, baik pegawai lama maupun pegawai baru perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar hasil pengembangan dapat menghasilkan yang lebih baik maka harus di buat suatu analisis kebutuhan pengembangan bagi pegawai terlebih dahulu. Program-program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta harus berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai, agar prestasi dan kinerja pegawai baik dan dapat mencapai hasil yang optimal.

Peserta yang akan mengikuti pengembangan/Diklat dari suatu perusahaan terdiri dari karyawan baru maupun karyawan lama, baik tenaga operasional ataupun tenaga manajerial. Menurut

Malayu. S.P. Hasibuan (2005:73) mengatakan bahwa tujuan pengembangan bagi karyawan lama maupun baru yang menjadi peserta antara lain adalah :

- a. *Karyawan baru*, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.
- b. *Karyawan Lama*, yaitu karyawan lama yang oleh perusahaan di tugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Heidrachman, *et al.* (1997:74) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang

telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Peran pegawai (*human capital*) yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Lebih lanjut, Heidrachman, *et al.* (1997:74) menjelaskan bahwa pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya (lebih-lebih karyawan baru) akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini, akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan karyawan harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan.

Dengan demikian, keterampilan karyawan, merupakan salah satu faktor dalam usaha mencapai suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan-karyawan baru ataupun karyawan-karyawan yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan keterampilan guna melaksanakan tugas-

tugasnya dengan baik. Begitu pula, pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan karyawan.

Adanya perbedaan dalam objek pengembangan yaitu pengetahuan, keterampilan maupun sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audiovisual aids, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan-permainan (*games*), *sensitivity training* dan lain-lain. Malayu (2005:70) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karyawan/pegawai tersebut pada hakikatnya adalah:

1. **Produktivitas kerja.** Dengan pengembangan pegawai, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik;
2. **Efisiensi.** Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin- mesin. Pemborosan

berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar;

3. **Kerusakan.** Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya;
4. **Kecelakaan.** Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang;
5. **Pelayanan.** Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi *stakeholders* organisasi tersebut;
6. **Moral.** Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;
7. **Karier.** Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang;

8. **Konseptual.** Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik;
9. **Kepemimpinan.** Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang pimpinan akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis;
10. **Balas Jasa.** Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar;
11. **Pelanggan/pengguna Jasa.** Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat pengguna jasa, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan pentingnya pengembangan pegawai dalam suatu organisasi. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari pegawai. Dengan manajemen pengembangan pegawai yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif menjadi lebih berdaya guna. Strategi di dalam mengembangkan pegawai, harus fleksibel dalam menerima

gagasan-gagasan baru meskipun saat ini kurang sesuai dan dapat melakukan beberapa reformasi secara fundamental terhadap praktik dan kebijakan konvensional di bidang pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Dengan kata lain bahwa yang penting dikembangkan di sini adalah *human capital*, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang pegawai yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. *Human capital* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan. Namun demikian, pegawai yang pandai, tidak selalu berarti organisasi pun pintar. Contoh, sebuah universitas adalah kumpulan orang-orang yang cerdas, tetapi bukan contoh kecerdasan kolektif.

Selanjutnya, Martoyo (1994:60) mengemukakan bahwa dalam jangka panjang (berbeda dengan latihan), adalah pengembangan SDM yang ada dalam organisasi. Melalui pengembangan SDM yang ada dalam organisasi adalah untuk menarik anggota baru atau karyawan baru. Dengan pengembangan karyawan secara internal, maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumber daya juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar.

Dengan program pengembangan SDM dalam organisasi tujuan pokoknya adalah dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tentang tujuan pengembangan pegawai tersebut, dapat dikemukakan bahwa eksistensi organisasi antara lain tergantung kepada kerja yang terarah pada tujuan. Sedangkan sebagai pelaksana tugas tersebut adalah pegawai sebagai sumber daya organisasi yang terdiri dari para pimpinan/manajer sebagai pengendali dan para pegawai di tingkat bawah sebagai pelaksana kegiatan. Para pimpinan dalam mengendalikan kegiatan organisasi memperoleh masukan yang di satu pihak terdiri dari modal, sarana dan prasarana (material dan finansial). Sedang di pihak lain (para pelaksana/ staf) berfungsi antara lain sebagai informan dan pekerjaan teknis lainnya.

Sikula (1981) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah sebagai berikut: a) *productivity* (dicapainya produktivitas pegawai dan organisasi); b) *quality* (meningkatkan kualitas produk); c) *human resources planning* (melaksanakan perencanaan SDM); d) *moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab pegawai); e) *indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung); f) *health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik); g) *obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan pegawai); dan h)

personal growth (pertumbuhan kemampuan personel secara individual pegawai).

Jika kita cermati tujuan pengembangan pegawai tersebut, dapatlah dikatakan bahwa melalui pengembangan pegawai dapat meningkatkan kompensasi secara tidak langsung. Kompensasi di sini merupakan semua balas jasa yang diterima pegawai dari organisasi/perusahaan sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Ditinjau dari sisi pandang organisasi/perusahaan, pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi/perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi seberapa jauh tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan tersebut.

Selain itu, harus pula diakui, bahwa kompensasi yang diterima pegawai pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya (*cost*). Bila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi/perusahaan untuk meraih laba, maka biaya pegawai, seperti halnya juga jenis biaya lainnya merupakan komponen biaya perusahaan yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* sehingga dapat dicapai efisiensi usaha yang optimal tinggi. Sedangkan dari sisi pandang pegawai, balas jasa/kompensasi dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya. Karena kebutuhan pegawai terus berkembang dan dari sisi pandang lain para pegawai juga

menyadari bahwa organisasi/perusahaan mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata pegawai, maka kompensasi itu harus diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks *maximizing income*. Benturan kepentingan antara organisasi/perusahaan dengan para pegawai dalam pemberian kompensasi tersebut kerap kali menimbulkan masalah. Oleh karena itu, organisasi/perusahaan perlu sekali mencermati dengan seksama agar berposisi pada titik keseimbangan yang optimal dan sekaligus dapat memenuhi kebutuhan pegawai serta organisasi/perusahaan sehingga kedua belah pihak sama-sama menang dan sekaligus sama-sama senang.

Simamora (dalam Sulistiyani, 2009:220-221) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan;
- b. memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
- c. mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi lebih kompeten;
- d. membantu memecahkan persoalan operasional;
- e. mempersiapkan karyawan untuk promosi;
- f. memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selanjutnya Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa pengembangan SDM, bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai lebih difokuskan pada pengembangan modal intelektual serta mempromosikan pembelajaran organisasi, tim serta individu. Pembelajaran organisasi (*learning organization*), *team learning* serta *individual learning*, pada prinsipnya menekankan bahwa baik organisasi, tim, maupun individu dituntut untuk senantiasa mengembangkan pengetahuan, keahlian atau kemampuan serta keterampilannya dalam upaya memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi beserta seluruh anggotanya menjadi mampu bersaing serta unggul dalam kinerjanya.

Pengembangan pegawai bertujuan menciptakan organisasi belajar (*learning organization*) serta mengembangkan lingkungan. *Learning organization* di sini dimaksudkan sebagai suatu organisasi yang anggota-anggotanya mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan hasil yang optimal. Atau dengan kata lain bahwa

organisasi belajar merupakan organisasi yang dengan cepat dapat menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan eksternalnya, tetapi juga kuat integrasi internalnya. Kecepatan dalam menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan merupakan ciri sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi, wawasan dan motivasi yang berkesinambungan. Sedangkan kekuatan integrasi internalnya adalah organisasi yang memiliki individu-individu dalam tim yang produktif dan berkualitas tinggi. Guna menghadapi perubahan-perubahan tersebut, organisasi harus melakukan penyesuaian dan inovasi sesuai dengan tuntutan perkembangan.

C. Pengembangan Diri dan Karir ASN Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014.

Sumber daya manusia atau aparatur sebuah organisasi terdiri dari individu-individu yang sangat bervariasi, baik dilihat dari jabatan dalam organisasi maupun latar belakang pendidikannya, yang merupakan cerminan kompetensi atau kemampuan dari masing-masing individu tersebut. Oleh karena itu tuntutan dari luar organisasi, sebuah organisasi harus dinamis dan senantiasa mengembangkan diri seiring tuntutan lingkungan atau dunia luar. Maka dari itu, berapa besar kemampuan dan seberapa tingginya tingkat pendidikan para karyawan suatu organisasi, tidak akan dapat mengikuti tuntutan perkembangan, tanpa mengembangkan diri secara terus menerus yang nantinya diikuti pengembangan karirnya.

1. Pengembangan Diri

Maureen Guirdham dalam Soekidjo Notoatmodjo (2009 : 161) mengemukakan bahwa Pengembangan Diri (*personal development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin. Batasan tersebut menekankan bahwa tujuan akhir dari pengembangan diri bahwa orang yang bersangkutan secara individual mampu mengembangkan dirinya sendiri. Dalam konteks organisasi kerja, masing-masing karyawan atau pegawai mempunyai kewajiban untuk mengembangkan dirinya sendiri, sehingga mereka mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya masing-masing secara optimal. Berikut definisi dan pengertian pengembangan diri dari beberapa sumber buku:

- Menurut Marmawi (2009), pengembangan diri adalah suatu proses meningkatkan kemampuan atau potensi, dan kepribadian, serta sosial-emosional seseorang agar terus tumbuh dan berkembang.
- Menurut Tarmudji (1998), pengembangan diri adalah mengembangkan bakat yang dimiliki, mewujudkan impian-impian, meningkatkan rasa percaya diri, menjadi kuat dalam menghadapi percobaan, dan menjalani hubungan yang baik dengan sesamanya.
- Menurut DEPAG (2005), pengembangan diri adalah proses pembentukan sikap dan perilaku yang relatif

menetap melalui pengalaman yang berulang-ulang sampai pada tahap otonomi (kemandirian) mengenai suatu perilaku tertentu.

- Menurut Fanani (2003), pengembangan diri adalah pengembangan segala potensi yang ada pada diri sendiri, dalam usaha meningkatkan potensi berfikir dan berprakarsa serta meningkatkan kapasitas intelektual yang diperoleh dengan jalan melakukan berbagai aktivitas.

Tujuan pengembangan diri dalam suatu organisasi kerja menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009 : 162) antara lain untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan sebagai berikut:

- a. Kemampuan melaksanakan tugas tanpa terkait dengan jabatan yang dipegangnya.

Pada umumnya seorang karyawan mampu melakukan suatu tugas tertentu karena tugas tersebut melekat pada jabatannya. Hal ini berarti tugas atau pekerjaan yang dilakukan bukan karena kemampuannya tetapi karena otoritas yang diberikan kepadanya.

- b. Kemampuan untuk bersaing dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Dalam organisasi apapun, dan jabatan apapun, sebuah organisasi akan ditempati oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan yang lebih daripada yang lain.

Oleh sebab itu setiap karyawan harus mampu bersaing atau mempunyai kemampuan lebih.

- c. Kemampuan ganda, artinya seorang karyawan dalam suatu organisasi tidak hanya mempunyai satu jenis kemampuan saja.

Kemampuan yang spesifik mungkin boleh, tetapi seyogianya juga mempunyai kemampuan lain. Sehingga apabila salah satu jabatan lain lowong karena pensiun atau sebab lain, karyawan tersebut dapat menempati jabatan tersebut apabila pimpinan organisasi menghendakinya.

- d. Kemampuan dalam mencapai kepuasan hasil kerja, kerana usaha, ketimbang kepuasan yang dicapai karena pemberian penghargaan dari pimpinan organisasi.

Hal ini berarti bahwa hasil kerja sebagai pencerminan kemampuan-kemampuan bukan karena penghargaan tetapi motivasi kerja yang tinggi.

Sedangkan Dale Carnagi dalam Soekidjo Notoatmodjo (2009 : 165) menyebutkan bahwa untuk memperoleh kesuksesan dalam pekerjaan diperlukan 10 (sepuluh) persyaratan, yakni:

- a. Rasa percaya diri yang berlandaskan konsep diri yang sehat,
- b. Keahlian berkomunikasi atau komunikasi yang baik,
- c. Hubungan antar manusia dengan baik,
- d. Mampu memimpin diri sendiri dan orang lain,

- e. Sikap positif terhadap orang, kerja dan diri sendiri,
- f. Memiliki keahlian dan keterampilan menjual ide/gagasan,
- g. Mampu mengingat dengan baik,
- h. Mampu mengatasi masalah, stres, dan kekuatiran,
- i. Memiliki antusiasme yang menyala-nyala,
- j. Memiliki wawasan hidup yang luas.

Pelaksanaan pengembangan diri dilakukan dengan memanfaatkan waktu, bakat dan kemampuan menggali sesuatu yang selama ini sudah ada dalam diri. Terdapat banyak sekali cara untuk mengembangkan diri, yang semuanya saling berkaitan dan saling melengkapi. Menurut Tarmudji (1998), langkah-langkah pelaksanaan pengembangan diri antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Percaya diri

Syarat utama agar kita mandiri dalam segala hal yaitu jika kita percaya pada kemampuan dan kekuatan kita sendiri. Tanpa percaya diri, kita akan ragu-ragu dalam segala tindakan kita, bahkan kadang-kadang dapat menyebabkan kita tidak berani berbuat apapun. Kepercayaan diri ini sedikit dipelajari karena sebenarnya terbentuk secara perlahan-lahan dalam kehidupan kita.

- b. Belajar dari pengalaman

Kita belajar berbicara, membaca, menulis, memasak dan masih hal lain yang kita pelajari. Belajar

bukan terbatas pada saat kita atau waktu suatu pendidikan berlangsung, melainkan merupakan bagian dari keseluruhan hidup kita. Belajar adalah berlangsung seumur hidup.

c. Menghargai waktu

Salah satu keharusan dalam mengembangkan diri ialah belajar bagaimana cara menggunakan waktu dengan baik dan bijaksana. Langkah pertama dalam mengatur waktu ialah dengan menghargai waktu secara tulus dan serius. Hargailah waktu tetapi jangan sekali-kali membiarkan diri diperbudak olehnya. Perlakuan waktu dengan perhatian yang sama besarnya seperti kita memperlakukan diri anda.

d. Jangan menjadi katak dalam tempurung

Buatlah banyak perjalanan dan lihatlah apa yang terdapat di dunia. Untuk dapat berkembang kita harus berusaha melihat dan mendengar, kemudian berusaha untuk mendapatkan apa yang menjadi keinginan kita. Keinginan itu dapat kita capai yaitu dengan cara berhubungan dengan orang lain atau lingkungan di sekitar kita.

e. Menghargai diri sendiri dan orang lain

Untuk mengembangkan diri yang dilakukan pertama yaitu harus menghargai diri kita sendiri, kita harus menghargai kelebihan dan kekurangan kita.

Seseorang akan berkembang bila percaya akan kemampuan yang dimilikinya. Demikian juga dengan keberadaan orang lain yang berada di sekitar kita. Kita harus menghargai mereka sebagai orang yang mendukung pengembangan diri kita.

f. Adanya dorongan untuk berprestasi

Adanya dorongan berprestasi merupakan hal yang penting dalam hidup kita. Dengan adanya dorongan tersebut kita diharapkan mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat positif. Untuk mendukung pengembangan diri kitapun dituntut untuk aktif dalam berbagai hal.

Kebutuhan pengembangan diri bagi karyawan dalam sebuah organisasi semakin meningkat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemampuan untuk menangani masalah yang terkait dengan tugas dan pekerjaan di sebuah organisasi oleh Tyler (1993) disebut “*enterprise skill*”, yang akan meningkatkan kemampuan bekerja secara efektif, baik secara independen organisasi, bertanggungjawab atas pekerjaannya dan memperoleh kepuasan dari pekerjaan tersebut.

2. Pengembangan Karier

Karir dapat diartikan sebagai suatu rangkaian atau tahapan perkembangan kemajuan perjalanan pekerjaan atau jabatan dari yang terendah hingga yang tertinggi yang dapat dicapai oleh seorang pegawai di dalam suatu organisasi, apakah itu swasta atau

pun institusi pemerintah. Perjalanan itu dimulai sejak seseorang diterima bekerja sampai akhir kerja di organisasi bersangkutan. Tiap orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau institusi tentulah berharap karirnya dapat berjalan maju dan berkembang seoptimal mungkin.

Setiap organisasi, baik swasta maupun pemerintah, punya cara-cara tersendiri dalam memberikan pembinaan dan kesempatan pengembangan karir bagi para pegawainya. Pengembangan karir tidak hanya berorientasi pada kenaikan jabatan semata, tapi juga kesempatan lain yang diberikan oleh suatu organisasi atau institusi, seperti kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, pemberian tanda penghargaan dan sebagainya. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah, hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi sebagaimana dimaksud meliputi :

- a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialis pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis;
- b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c. kompetensi social kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam

agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Secara umum pentingnya pengembangan karir menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009 : 168), antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan;
- b. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi;
- c. Membantu karyawan menyusun strategi pengembangan;
- d. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan;
- e. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan;
- f. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja karyawan;
- g. Mempermudah proses promosi karyawan;
- h. Mempermudah peningkatan kepuasaannya kerja;
- i. Mengurangi *turn over* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Melihat pentingnya perencanaan pengembangan karir, maka sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor untuk karir bagi karyawan (*career counselor*), karena perencanaan pengembangan karir dalam sebuah organisasi merupakan tanggung jawab dari organisasi tersebut. Namun demikian, masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karir melalui pengembangan diri

masing-masing karyawan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009 : 169) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir, anatar lain sebagai berikut:

a. Kinerja

Kinerja karyawan yang hanya rata-rata atau dibawah rata-rata pada umumnya tidak menjadi perhatian bagi para pemimpin organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karir selalu dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan organisasi. Apakah karyawan mempunyai kinerja baik, maka ia mempunyai kesempatan untuk pengembangan karirnya,

b. Loyalitas

Loyalitas atau integritas yang tinggi seorang karyawan dari organisasi kerja manapun akan menjadi acuan pimpinan dalam mengembangkan karirnya. Sebaliknya karyawan yang loyalitasnya rendah, tidak mempunyai integritas terhadap organisasi, karirnya pasti akan terlambat.

c. Dikenal

Karyawan organisasi yang kinerja baik, yang loyalitasnya tinggi terhadap organisasi, sudah barang tentu dikenal oleh atasan. Oleh karena karyawan tersebut banyak dikenal oleh orang, terutama para pimpinan. Faktor ini akan mempengaruhi pengembangan karir karyawan yang bersangkutan.

d. Bawahan

Dalam pengembangan karir seorang karyawan, peran bawahannya juga ikut menentukan. Oleh sebab itu pimpinan organisasi harus pandai unruk memanfaatkan bawahannya, terutama bawahan yang mempunyai keterampilan tertentu. Sesungguhnya keberhasilan seorang pimpinan adalah ditentukan oleh bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kesempatan Pengembangan.

Selain hal-hal tersebut, karyawan juga harus pandai memanfaatkan waktu untuk mengembangkan diri, misalnya mengikuti pendidikan dan peltihan-pelatihan, kursus-kursus keterampilan, mengikuti seminar-seminar yang trrkait dengan pekerjaan atau tugasnya dan sebagainya.

Bentuk pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) diberikan melalui beberapa tahapan yang telah ditentukan, seperti pendidikan dan pelatihan; kenaikan pangkat; dan promosi jabatan. Ketiga pola pengembangan karir tersebut bisa saling berhubungan dan keterkaitan satu dengan lainnya. Kenaikan pangkat bisa saja terkait dengan promosi jabatan; demikian pula promosi jabatan diberikan dengan persyaratan telah mengikuti diklat yang telah ditentukan. Rekrutmen PNS dimulai dengan pemetaan formasi jabatan yang dibutuhkan dalam sebuah institusi. Sebelum seseorang diangkat sebagai PNS maka terlebih dahulu

statusnya adalah sebagai Calon PNS (CPNS). Walau masih berstatus CPNS kepadanya secara otomatis telah memiliki pangkat dan jabatan yang telah ditentukan sesuai formasi yang dibutuhkan, dengan catatan pangkat dan jabatan dalam level terendah sesuai dengan jenjang pendidikan atau ijazah yang dimiliki.

1. Pendidikan dan Pelatihan PNS

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities.* Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertikal memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh

karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai. Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan ± kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi ditempat tugasnya. Penekanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini.

Tanggung jawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab atas penyampaian-penyampaian kebijakan umum dan prosedur-prosedur yang

dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administrative terhadap pelaksanaan program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan staf. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) boleh dikatakan merupakan langkah awal bagi PNS dalam menapaki jenjang karirnya. Untuk meningkatkan kemampuan PNS maka kepada mereka diberikan hak untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) jabatan PNS. Secara umum jenis diklat terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Aturab mengenai diklat tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, dengan dasar pertimbangan bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Diklat Prajabatan diperuntukkan bagi CPNS dan merupakan kewajiban sebelum diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan

masyarakat. Kelulusan dalam Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan dari CPNS menjadi PNS.

Mengikuti diklat sangat berperan dalam pengembangan karir PNS, terutama Diklat Dalam Jabatan yang tujuannya untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari tiga jenis, yaitu: Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. **Diklat kepemimpinan** dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah sesuai dengan jenjang jabatan struktural, yang terdiri dari

- Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV;
- Diklat Kepemimpinan Tingkat III untuk jabatan struktural eselon III;
- Diklat Kepemimpinan Tingkat II untuk jabatan struktural eselon II; dan
- Diklat Kepemimpinan Tingkat I untuk jabatan struktural eselon I.

Sesuai dengan maksud dan tujuannya, peserta Diklat Kepemimpinan diperuntukkan bagi PNS yang akan dipromosikan menduduki jenjang jabatan struktural tertentu. Apabila PNS bersangkutan belum mengikuti diklat yang dipersyaratkan namun telah menduduki jabatan maka yang

bersangkutan secepatnya diikutsertakan dalam diklat kepemimpinan dimaksud.

Sedangkan bagi PNS yang ingin mengembangkan karir dalam jabatan fungsional, harus terlebih dahulu mengikuti diklat fungsional. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional tertentu, seperti guru, audit, peneliti dan sebagainya. Sedangkan untuk peningkatan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugasnya, maka kepada PNS diberikan sarana peningkatan kemampuan berupa diklat teknis.

2. Kenaikan Pangkat PNS

Pola karir lain yang diberikan kepada PNS adalah kenaikan pangkat, yang merupakan bentuk penghargaan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdianya kepada negara. Kenaikan pangkat merupakan hak bersyarat bagi PNS. Yang dimaksud dengan hak bersyarat adalah bahwa PNS berhak memperoleh kenaikan pangkat secara reguler namun ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, seperti batas pangkat tertinggi yang dapat dicapai, jabatan yang diduduki, tidak terkena hukuman disiplin terkait kenaikan pangkat, dan lain-lain.

Kenaikan pangkat merupakan proses pengembangan karir PNS yang berjalan secara otomatis, dalam artian seorang PNS akan memperoleh kenaikan pangkat pada periode tertentu setiap

empat tahun sampai batas maksimal yang telah ditentukan sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatan yang diembannya. Dalam hal ini sistem kenaikan pangkat terdiri dari sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada PNS setiap empat tahun sekali. Sedangkan kenaikan pangkat pilihan diberikan dengan berbagai persyaratan tertentu, seperti: menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara; telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar, dan sebagainya.

Kenaikan pangkat pilihan merupakan ajang bagi para PNS dalam pengembangan karirnya. Dengan menduduki jabatan tertentu pangkat seorang PNS dapat melebihi batas maksimal sesuai jenjang pendidikannya. Seorang PNS dengan pendidikan S1 misalnya, dimana batas kenaikan pangkat maksimal adalah III/d, bisa saja meraih pangkat sampai IV/b bahkan IV/e apabila dia bisa menduduki jabatan struktural eselon III, II dan I. Demikian pula apabila mampu menduduki jabatan fungsional sampai level Ahli Madya sampai Ahli Utama.

3. Promosi Jabatan PNS

Promosi jabatan merupakan bagian dari pengembangan karir seorang PNS. Mengacu kepada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan bahwa jabatan ASN terdiri atas Jabatan Administrasi; Jabatan

Fungsional; dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Administrasi terdiri atas: jabatan administrator; jabatan pengawas; jabatan pelaksana. Jabatan administrator setara dengan jabatan struktural eselon III, sedangkan jabatan pengawas dapat disetarakan dengan jabatan struktural eselon IV. Sementara jabatan pelaksana disetarakan dengan jabatan struktural eselon V dan fungsional umum.

Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas jabatan pimpinan tinggi utama; jabatan pimpinan tinggi madya; dan jabatan pimpinan tinggi pratama. Jabatan pimpinan tinggi utama dapat disetarakan dengan kepala lembaga pemerintah non kementerian. Sedangkan jabatan pimpinan tinggi madya disetarakan dengan jabatan struktural eselon I, seperti sekretaris jenderal, inspektur jenderal, direktur jenderal. Sementara jabatan pimpinan tinggi pratama dapat disetarakan dengan jabatan struktural eselon II.

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional terdiri dari beberapa rumpun jabatan, seperti guru, dosen, dokter, auditor dan sebagainya. Jenis jabatan fungsional yang ditetapkan oleh Presiden atas usul Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Jabatan Fungsional terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Jenjang jabatan

fungsional keahlian terdiri atas: ahli utama; ahli madya; ahli muda; dan ahli pertama. Sedangkan jenjang jabatan fungsional keterampilan terdiri atas: penyelia; mahir; c. terampil; dan pemula. Untuk dipromosikan menduduki jabatan-jabatan tersebut di atas harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, seperti tingkat kepangkatan, pendidikan, kompetensi yang dimiliki, pengalaman jabatan dan sebagainya. Khusus untuk jabatan fungsional, kenaikan jenjang jabatan berkaitan erat dengan persyaratan kelulusan diklat sertifikasi serta perolehan angka kredit.

BAB IV

KOMPENSASI APARATUR SIPIL NEGARA

A. Pengertian dan Tujuan Kompensasi

Kinerja SDM erat kaitannya dengan kinerja organisasi, semakin tinggi kinerja SDM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dengan demikian apabila kinerja organisasi semakin tinggi maka akan mempermudah pencapaian tujuan. Dalam hubungan tersebut, perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja SDM harus diutamakan, sementara secara teori kinerja berkorelasi dengan motivasi, dan salah satu sumber motivasi yang penting adalah sistem kompensasi, baik yang bersifat finansial (gaji, tunjangan, insentif dan sebagainya) maupun non finansial (promosi jabatan, kenaikan pangkat, hak cuti dan sebagainya).

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai/karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi. Beberapa pengertian kompensasi menurut beberapa ahli:

- Umar (2002:16), Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan.

- Rachmawati (2007:144), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan.
- Nawawi (2011:314), Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.
- Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.
- Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

- Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya. Sedangkan tujuan kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan, mendorong agar karyawan lebih dan lebih giat, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan, dan menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

Selanjutnya menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja.

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Sedangkan menurut Handoko dalam Widodo (2015:157)), tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM), menurut Satia Supriady & Wariman (2014: 13-14) pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh pegawai yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat

dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

2. Mempertahankan pegawai yang ada.

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang qualified.

3. Menjamin keadilan.

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan.

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku

karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5. Mengendalikan biaya-biaya.

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Agar tujuan di atas bias terwujud, maka pemberian kompensasi harus memperhatikan asas-asas kompensasi. Menurut Hasibuan (2017:122), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

B. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2011:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena

telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Selanjutnya menurut Veithzal dkk (2010:744-745), Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah, insentif.
 - Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang

yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.

- Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

2. Kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi yang tidak langsung bisa dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan service (tunjangan pelayanan). Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (*financial atau non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi dengan pembayaran tidak langsung, yang diberikan dalam bentuk *fringe benefits* atau tunjangan pelengkap, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan dan kesempatan cuti. Tunjangan (*benefits*) adalah sebuah penghargaan yang tidak langsung diberikan. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Program tunjangan karyawan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

1. Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran

ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga. Program tunjangan yang termasuk dalam kategori ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja.

2. Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil bagi karyawan perempuan.
3. Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.

Tujuan dari tunjangan adalah untuk mengurangi kehendak orang yang ingin meninggalkan perusahaan, menambah daya tarik rekrutmen, meningkatkan moral atau motivasi, dan menambah rasa aman bagi karyawan. Menurut Herman (2008:167) Macam-macam tunjangan bagi karyawan dapat berupa:

1. Tunjangan keselamatan.
Tunjangan keselamatan dapat berupa asuransi kecelakaan, asuransi kematian, asuransi kesehatan, dana pensiun, tunjangan kredit rumah dan sebagainya

2. Tunjangan pada waktu tidak bekerja.

Tunjangan pada waktu tidak bekerja seperti dukungan uang untuk liburan, dalam keadaan hamil, cuti hamil, cuti melahirkan, tugas-tugas Negara dan lain-lain

3. Bonus hadiah

Bonus hadiah seperti hadiah lebaran, natal dan tahun baru, hadiah ulang tahun, bonus keuntungan perusahaan dan lain-lain

4. Program pelayanan karyawan.

Program pelayanan karyawan seperti tim olah raga, beasiswa, pinjaman khusus, berlangganan majalah, rekreasi bersama dan sebagainya.

Bentuk kompensasi lain yang diberikan kepada pegawai/karyawan adalah Insentif yang merupakan penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tepat atau sewaktu-waktu. Menurut Nawawi (2011:317) Insentif adalah pemberian tambahan upah untuk menghargai dan menambah motivasi karyawan berkat kerja atau kinerja yang berhasil. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja atau meningkatkan produktivitasnya. Sistem pemberian insentif bisa berdasarkan jumlah output yang dihasilkan pekerja berdasarkan bonus produksi, komisi, pengalaman kerja, prestasi,

kelangkaan propesi, prestasi kepemimpinan dalam membawa keuntungan perusahaan, dan lain-lain.

Sistem dan program insentif harus jelas dan diketahui oleh semua karyawan. Untuk itu perlu disosialisasikan kesemua karyawan. Penyelenggaraan program ini agar diselenggarakan berkesinambungan, namun besarnya insentif harus tetap disesuaikan dengan perkembangan dan kemampuan perusahaan, data yang lengkap dan relevan untuk menunjang program tersebut juga harus diperhatikan.

Selanjutnya menurut Terry dalam (Widodo, 2015:167), insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Pernyataan ini merupakan pendapat yang baik jika diterapkan diperusahaan karena dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dikarenakan karyawan dapat bekerja secara optimal. Pemberian insentif dapat berupa pemberian secara positif dan negatif, yang dimaksud dengan pemberian insentif positif adalah pemberian perusahaan yang dapat merangsang karyawan dengan cara pemberian hadiah, bonus, pujian, pemberian secara positif juga berupa non material. Pemberian insentif secara negatif apabila karyawan kurang berprestasi atau bekerja tidak sesuai dengan harapan perusahaan sehingga dapat diberikan sanksi, peringatan, hukuman, training dan sebagainya, kepada karyawan yang prestasinya dibawah standar. Menurut Marwansyah (2016:278),

beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain.

1. Dorongan material uang atau barang.
2. Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestasi dan kekuasaan perseorangan.
3. Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruang kotor yang tersendiri.
4. Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan .
5. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi.
6. Persesuaian dengan kebiasaan praktik dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan dan pola-pola tingkah laku perusahaan.
7. Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Jadi dapat dilihat pemberian insentif dapat berupa insentif material dan insentif non material. Insentif material adalah pemberian perusahaan kepada karyawan berupa materi seperti uang dan barang, yang dapat diberikan berupa bonus, komisi dan profit sharing, insentif ini berupa ekonomi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Insentif non material adalah pemberian perusahaan kepada karyawan berupa bentuk

penghargaan, pujian secara lisan atau tulisan, piagam penghargaan, promosi dan lain sebagainya.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi .

Menurut Sutrisno (2009:190) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja.
Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar.
Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan.
Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena- menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa

mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan.
Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan
5. Biaya hidup.
Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi.
6. Posisi atau jabatan karyawan.
Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja
Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.
8. Sektor pemerintah.
Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya,

agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan .

Hampir semua karyawan percaya bahwa seseorang yang bekerja lebih keras dan menghasilkan harus dapat imbalan yang lebih baik dari pada karyawan yang biasa. Jika mereka melihat bahwa pembayaran diberikan tanpa melihat tingkat prestasi yang dicapai oleh seseorang artinya yang berprestasi maupun dengan yang tidak berprestasi sama saja, maka mereka akan cenderung menjadi kurang termotivasi untuk berprestasi di masa mendatang. Oleh karena itu pembayaran berdasarkan pertimbangan prestasi perlu dilakukan oleh suatu perusahaan yang ingin maju.

Menurut widodo (2015:164) dalam hal ini ada berbagai cara pembayaran berdasarkan prestasi yang perlu diketahui antara lain:

1. Pembayaran berdasarkan prestasi individu.

Model ini digunakan bila kontribusi seseorang individu bisa secara eksplisit di ukur, bila tuntutan bersifat ekonomi, dan bila kompetisi perorangan memang diinginkan.

2. Pembayaran berdasarkan prestasi kelompok kerja.

Model ini dilakukan bila pekerjaan yang dilakukan saling berkaitan erat sehingga sulit dipisahkan, bila bekerja kelompok menjadi budaya perusahaan, dan

bila tujuan perusahaan ingin membangkitkan kerja kelompok yang mandiri.

3. Pembayaran berdasarkan prestasi dari unit perusahaan yang bersangkutan.

Model ini digunakan bila ukuran dan banyaknya unit tidak terlalu besar, bila berdasarkan pengalaman selama ini banyak ditemui unit-unit yang kurang berprestasi, bila budaya organisasi mendukungnya, dan bila pasar produk relatif stabil.

4. Pembayaran berdasarkan prestasi dari perusahaan secara keseluruhan. Model ini dipilih biasanya pada perusahaan yang besar, bila antar unit organisasi saling bergantung, bila kondisi pasar fluktuatif, digunakan sebagai pelengkap dari model-model pembayaran yang lain.

Menurut Sutrisno (2009:195) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

1. Sistem waktu.

Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya

kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan system waktu adalah yang malaspun tetap dibayar sebesar perjanjian

2. Sistem hasil.

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, permeter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan

pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran. Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut. Adapun aspek-aspek yang dinilai dari tuntutan dari jabatan tersebut mencakup:

1. Tuntutan keahlian (*skill*) yang meliputi: pengetahuan, pengalaman dan kemandirian.
2. Tuntutan upaya (*effort*) meliputi tuntutan fisik dan tuntutan perhatian
3. Tuntutan tanggung jawab meliputi besarnya atau nilai peralatan, material, keuangan, keselamatan dan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya
4. Tuntutan lingkungan yang meliputi keadaan lingkungan kerja dan bahaya kecelakaan

D. Sistem Kompensasi ASN

ASN sebagai aparatur pemerintah pada hakekatnya adalah aset yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan dan dihargai karena merupakan salah satu bagian penting dari penyelenggaraan sistem pemerintahan dan pembangunan yang bertujuan untuk mensejahterakan rakyat. Untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja PNS, pemerintah dan pemerintah daerah perlu memberi kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerjanya dalam organisasi dengan menerapkan sistem penyediaan jaminan kesejahteraan yang memadai sesuai ketentuan

perundang-undangan. Pada kenyataannya kondisi kesejahteraan ASN dirasa masih belum maksimal dan sangat jauh ketimpangannya dibanding sektor swasta, bahkan antar satuan/unit kerja organisasi pemerintah.

Akan sulit mengharapkan kinerja ASN yang optimal apabila masih terdapat penghasilan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Sementara di pihak lain, ada sebagian kecil institusi atau posisi yang mendapat banyak tambahan penghasilan diluar gaji pokok. Adanya ketimpangan penghasilan akan berdampak negatif bagi instansi pemerintahan itu sendiri. Kondisi tersebut bukan saja akan mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja pegawai, akan tetapi juga dapat menimbulkan berbagai bentuk korupsi, suap, pungutan tidak resmi dan sejenisnya di instansi pemerintahan.

Kehadiran UU No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian diharapkan mampu memberikan perbaikan sistem penggajian yang memadai sesuai kinerja pegawai.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) Pasal 79 disebutkan bahwa: (1) Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS, (2) Gaji sebagaimana

dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan, dan (3) Gaji sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pelaksanaannya dilakukan secara bertahap.

Pengertian gaji yang adil dan layak adalah gaji yang mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarga PNS, sehingga mereka dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pemberian gaji PNS yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan baik antar PNS maupun antara PNS dengan swasta. Adapun gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas PNS.

Kebutuhan hidup layak yang selanjutnya disingkat KHL adalah standar kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai/pekerja lajang untuk dapat hidup layak baik secara fisik, non fisik dan sosial, untuk kebutuhan 1 (satu) bulan. Untuk dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas pegawai, maka perlu ditinjau seberapa besar kebutuhan untuk hidup layak tersebut. Besarnya kebutuhan hidup layak (KHL) dapat di lihat dari komponen yang digunakan untuk menghitung KHL tersebut. Komponen KHL: Makanan dan Minuman, Sandang, Perumahan, Pendidikan, Kesehatan, Transportasi dan Kemasyarakatan, Rekreasi dan Tabungan.

Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 berhak juga memperoleh : Gaji, tunjangan dan fasilitas, cuti, Jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan dan pengembangan kompetensi.

- **Penggajian dan Tunjangan.**

Pemerintah Republik Indonesia wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesehateraan PNS. Gaji sebagaimana dimaksud, dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan, dan pelaksanaannya dilakukan secara bertahap.

Gaji yang bekerja pada pemerintah pusat di bebaskan pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN), sedangkan Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah daerah dibebaskan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Selain gaji yang diterima, PNS tersebut juga mendapatkan tunjangan dan fasilitas. Tunjangan dimaksud meliputi tunjangan kemahalan dan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tersebut di bayarkan sesuai dengan pencapaian hasil kerja, sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Tunjangan PNS yang bekerja di pusat di bayarkan pada APBN Pusat dan tunjangan bagi PNS yang bekerja di

daerah di bebaskan pada APBD. Untuk lebih lanjut mengenai gaji, tunjangan, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan dan fasilitas bagi PNS di atur oleh Peraturan Pemerintah.

- **Cuti**

Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu. Cuti PNS, meliputi: cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti karena alasan penting, cuti bersalin, dan cuti diluar tanggungan negara.

- **Cuti Tahunan**

Cuti yang menjadi hak PNS yang telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun secara terus menerus dan ia bukan PNS yang menjadi guru pada sekolah dan dosen pada perguruan tinggi yang mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lamanya cuti tahunan adalah 12 hari kerja dan dapat ditambah untuk paling lama 14 hari bagi cuti tahunan yang akan dijalankan ditempat yang sulit perhubungannya.

- **Cuti Besar**

Cuti yang menjadi hak PNS yang telah bekerja sekurang-kurangnya enam tahun secara terus menerus. Lama waktu cuti besar adalah tiga bulan, dapat ditangguhkan untuk paling lama dua tahun, dan bagi

PNS yang menjalani cuti ini tidak berhak lagi atas cuti tahunannya dalam tahun yang bersangkutan.

- Cuti Sakit

Cuti yang diberikan dan menjadi hak bagi setiap PNS yang menderita sakit. PNS yang sakit lebih dari dua hari sampai dengan 14 hari berhak atas cuti sakit, dengan ketentuan bahwa PNS yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti dengan melampirkan surat keterangan dokter.

- Cuti Bersalin

Cuti yang menjadi hak dan diberikan kepada PNS wanita ketika melahirkan anak yang pertama, kedua, dan ketiga. Lamanya cuti bersalin adalah satu bulan sebelum dan dua bulan sesudah persalinan.

- Cuti Alasan Penting

- a) Ibu, bapak, isteri/suami, anak, adik, kakak, mertua, atau menantu sakit keras atau meninggal dunia;
- b) Salah seorang anggota keluarga yang dimaksud dalam huruf a meninggal dunia dan menurut ketentuan hukum yang berlaku PNS yang bersangkutan harus mengurus hak-hak dari anggota keluarganya yang meninggal dunia itu;
- c) Melangsungkan perkawinan yang pertama

d) Alasan penting lainnya yang ditetapkan kemudian oleh Presiden.

- **Cuti di Luar Tanggungan Negara**

Cuti yang bukan merupakan hak dan hanya diberikan kepada PNS yang telah bekerja sekurang-kurangnya lima tahun secara terus menerus karena alasan-alasan pribadi yang penting dan mendesak. Jangka waktu cuti di luar tanggungan negara (CLTN) adalah tiga tahun dan dapat diperpanjang paling lama satu tahun jika ada alasan yang penting. CLTN mengakibatkan PNS yang bersangkutan dibebaskan dari jabatannya, kecuali CLTN yang diberikan kepada PNS wanita yang melahirkan anaknya yang keempat dan seterusnya. Selama menjalankan CLTN PNS yang bersangkutan tidak berhak menerima penghasilan dari negara dan jangka waktunya tidak diperhitungkan sebagai masa kerja PNS.

• **Penghargaan**

Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan sebagaimana dimaksud berupa pemberian : Tanda kehormatan, Kenaikan pangkat Istimewa,, Kesempatan prioritas untuk

pengembangan kompetensi dan/atau kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

Menurut PP Nomor 25 Tahun 1994, Satyalancana Karya Satya adalah tanda penghargaan atas jasa-jasanya terhadap negara. Penghargaan Satyalancana Karya Satya ada tiga macam, yaitu:

- Satyalancana Karya Satya 10 tahun
- Satyalancana Karya Satya 20 tahun
- Satyalancana Karya Satya 30 tahun

Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi sanksi administrative tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

- **Disiplin**

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, maka PNS wajib mematuhi disiplin. Hal ini bertujuan agar pemberian kompensasi bagi PNS sesuai dengan prinsip keadilan. Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin maka harus dijatuhi hukuman disiplin.

- **Perlindungan**

Pemerintah Republik Indonesia wajib memberikan perlindungan kepada Pegawai Negeri Sipil berupa :

- a. Jaminan kesehatan;
- b. Jaminan kecelakaan kerja;

c. Jaminan kematian; dan

d. Bantuan hukum

Sistem Kompensasi PNS yang sedang mengemuka dewasa ini adalah diterapkannya kebijakan Remunerasi, Remunerasi sering dikaitkan dengan Tunjangan Kinerja, padahal menurut Hanif (2016:93) kedua hal tersebut dari sisi pengertian jauh berbeda, jika tunjangan kinerja diberikan atas dasar keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi maka remunerasi diberikan atas dasar kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh pegawai. Tunjangan kinerja individu dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama. Sementara remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai dan non tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Kebijakan remunerasi pada dasarnya harus dijalankan dengan syarat adanya kejelasan antara hak dan kewajiban pegawai serta dapat memberikan jaminan bahwa pegawai penerima remunerasi, dalam melaksanakan tugasnya berorientasi pada pencapaian kinerja sesuai dengan jabatannya.

Remunerasi diartikan sebagai *payment* atau penggajian, dapat juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Remunerasi merupakan salah satu elemen dasar dalam sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang mencerminkan azas keadilan dengan menggunakan pendekatan yang lebih rasional. Remunerasi bertujuan pada dua hal yakni meningkatkan kesejahteraan pegawai dan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam remunerasi ini diharapkan dapat mewujudkan pelayanan prima dan meminimalisir atau menghilangkan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Pada sistem remunerasi terdapat lima prinsip pokok yang dapat dilaksanakan. Pertama, *system merit*, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan. Kedua, adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi. Ketiga, layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal). Keempat, kompetitif, dimana gaji ASN setara dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna menghindari *brain drain*. Kelima, transparan, dalam arti ASN hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi. Remunerasi diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk profesional dan meningkatkan kinerjanya.

Sistem penggajian dengan basis kinerja yang sekarang akrab dengan istilah remunerasi memunculkan solusi baru tetapi tidak menyelesaikan permasalahan klasik sistem penggajian PNS. Strategi re-design meliputi Pencapaian Keadilan Internal, Keadilan Eksternal, Pencapaian Kelayakan Gaji PNS, Ketersediaan Anggaran dan strategi Kebijakan Pusat dan Daerah. Yang dimaksud Keadilan Internal adalah dengan mempertimbangkan analisis jabatan dan evaluasi jabatan yang pada akhirnya akan menghasilkan harga jabatan (job price), adapun Pencapaian Keadilan Eksternal dengan menyesuaikan harga pasar atau swasta. Kelayakan Gaji PNS dalam konsep re- design ini diharapkan dapat sesuai dengan Kebutuhan Hidup Layak (KHL) PNS. Oleh karenanya pemerintah menyiapkan sistem penggajian baru untuk pegawai negeri sipil (PNS). Sistem baru itu berbasis pada beban kerja. Gaji seorang aparat pemerintah akan diberikan berdasarkan tanggung jawab dan risiko kerja. Pola penggajian itu akan mirip dengan yang kini diterapkan di Departemen Keuangan. Yakni, memberikan penghargaan lebih besar kepada pegawai yang mempunyai tugas berat sehingga akan menghapus kesan bahwa gaji PNS sama bila berada di golongan yang sama.

Untuk mendapatkan peningkatan gaji, tiap-tiap daerah harus memenuhi beberapa persyaratan. Misalnya, job description yang jelas dari masing-masing PNS harus dipenuhi agar bisa mendapatkan besaran gaji yang sesuai, gaji yang diterima masing-masing PNS tidak lagi didasarkan pada golongan kepangkatan dan

masa kerja, tapi lebih pada bobot tanggung jawab, risiko, dan tingkat kesulitan kerja. Penataan gaji merupakan salah satu fokus utama dalam reformasi birokrasi karena sistem penggajian PNS yang diterapkan selama ini tidak sejalan dengan acuan teori penggajian yang berlaku. Dalam literatur manajemen SDM yang dianut oleh banyak negara, skala penggajian yang baik dan mampu memacu prestasi kerja adalah yang memiliki rasio 120 antara gaji terendah dan gaji tertinggi.

Pada masa awal republik ini, sistem penggajian PNS menggunakan skala seperti itu. Namun, skala yang digunakan sekarang, yang dikenal dengan Peraturan Gaji Pegawai Sipil (PGPS) telah menyimpang dari teori penggajian. Skala penggajian yang kita terapkan mungkin merupakan sistem penggajian yang paling kompleks di dunia sebab menggunakan skala gabungan dan rasio antara gaji pokok tertinggi dan terendah yang terlalu tipis. Dalam PGPS, berdasarkan PP No. 15 Tahun 2019 tentang Peraturan Gaji PNS dikenal gaji pokok terendah sebesar Rp 1.560.800 (Gol. I/a dengan masa kerja 0 tahun) dan gaji tertinggi Rp 3.593.100 (Gol. IV/e dengan masa kerja 0 tahun). Selain itu, ada tunjangan fungsional dan tunjangan struktural untuk para pejabat eselon IV sampai eselon I. Oleh karena itu, sistem penggajian seperti ini disebut sebagai sistem yang menggunakan skala gabungan. Sistem penggajian dengan skala gabungan tersebut ternyata tidak menjamin tingkat kesejahteraan yang mampu mendukung kinerja PNS. Total penerimaan PNS sangat

rendah, jauh di bawah gaji dan tunjangan yang diterima oleh para pegawai BUMN dan anggota legislatif.

Tingkat kesejahteraan PNS yang memprihatinkan ini sangat memengaruhi kinerja dan perilaku PNS. Persoalan sesungguhnya terletak pada tidak seimbangnya antara kebutuhan yang harus dikeluarkan oleh seorang PNS, dengan gaji yang diterima. Jika mengikuti logika kehidupan eksisten minimum, gaji seorang PNS terendah sebesar Rp 1.560.800, hanya dapat hidup setengah bulan. Kenaikan gaji yang selama ini dilakukan secara bertahap dengan persentase dibawah 15 (lima belas) persen tidak merupakan solusi cerdas bagi kecukupan PNS untuk memenuhi kebutuhan hidupnya selama sebulan.

Untuk mewujudkan pemberian kompensasi yang ideal, menurut Satia Supardy dan Wakiran (2014:2-3), sedikitnya terdapat dua prinsip yang dapat digunakan sebagai kriteria, yaitu:

Pertama, kompensasi ‘mengalir’ dari pemberi kerja (employer) ke PNS (employee). Prinsip ini dapat dengan segera digunakan untuk mengevaluasi apakah jenis kompensasi yang diberikan oleh pemerintah kepada PNS termasuk kompensasi atau kompensasi semu. Kompensasi semu adalah ‘kompensasi’ yang sesungguhnya bukan kompensasi karena tidak berasal dari pemberi kerja melainkan dari pegawai itu sendiri. Contoh: program pensiun PNS, jika uang pensiun yang diterima merupakan akumulasi dari pemotongan gaji selama PNS bekerja maka sesungguhnya program pensiun tersebut merupakan jenis

kompensasi semu. Pensiun disebut kompensasi (yang tidak semu/riil) jika pemerintah memberikan uang pensiun atau iuran uang pensiun setiap bulan di luar gaji pokok/tidak dipotong dari gaji PNS.

Kedua, obyektif dari sisi pemberi kerja dan pegawai. Pemerintah harus membayar kompensasi kepada PNS sesuai dengan bobot pekerjaan yang tercermin dalam uraian tugas setiap pegawai. Jumlah rupiah perbobot ditentukan berdasarkan kajian mendalam (termasuk di dalamnya perhitungan layak-tidaknya jika seorang pegawai dengan bobot jabatan terendah mendapatkan kompensasi dalam jumlah tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada sisi pegawai, selayaknya pegawai mengerjakan dengan sungguh-sungguh setiap pekerjaan yang harus dikerjakan sesuai dengan uraian tugas pada jabatannya. Jika sistem yang demikian telah terbentuk, maka tidak lagi pemerintah menggunakan alasan kemampuan keuangan negara untuk tidak memberikan gaji/kompensasi yang layak bagi setiap PNS yang telah jelas uraian tugasnya. Sebaliknya, para pegawai juga tidak lagi menuntut pemenuhan kebutuhan hidup yang layak sepanjang yang bersangkutan telah mengerjakan uraian tugas dengan sungguh-sungguh

BAB V

KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam perkembangan suatu organisasi. Istilah yang digunakan pun sekarang telah berubah, dari *Human Resource* yang seolah-olah barang habis pakai, menjadi *Human Capital* yang dapat terus dikembangkan. Mereka yang menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karena itu, produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas SDM nya dan produktivitas SDM sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan SDM yang menjadi faktor sentral penggerak roda pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kompetensinya diukur menggunakan Kamus Kompetensi. Kamus Kompetensi adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku. Kamus kompetensi banyak dikenal sebagai materi yang digunakan dalam pengarahan bagi para calon peserta *assesment*. Namun tujuan pembuatan kamus kompetensi lebih luas dari itu adalah untuk membentuk karakter bagi para ASN. Dengan demikian, sudah seharusnya ASN memahami betul standar kompetensi, yang menjadi standar baku karakter yang harus dibentuk pada dirinya.

Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penuh dalam menjawab tantangan dan perubahan zaman yang dinamis. Kompetensi tersebut dapat berpengaruh dan berdampak buruk terhadap kinerja organisasi, apabila kompetensi yang dimiliki oleh ASN tidak dikembangkan. pengembangan kompetensi ASN akan menjadi tren yang luar biasa, karena kompetensi merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam sistem merit. Menurut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Kompetensi adalah alat dasar untuk berkompetisi. Untuk itu, kompetensi harus dimiliki ASN sebagai bekal dalam ‘berkompetisi’. Setelah seseorang menang berkompetisi maka yang diwujudkan adalah kinerja.

A. Konsep Kompetensi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi pada umumnya diartikan oleh Sedarmayanti (2013:126) sebagai “Kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya kompeten, berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan”.

Menurut Moehariono (2010:3), kompetensi mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya, antara lain:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebab akibat).
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Wibowo (2007:86) kompetensi didefinisikan sebagai “kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja

yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu, kompetensi merupakan sebagian dari karakteristik seseorang dalam hubungan dengan kinerja yang optimal efektif dan efisien dalam suatu pekerjaan.

Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa “kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawakan seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 4 karakteristik yang membentuk kompetensi, yakni:

1. Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses, kemauan, dan sistem.
2. Keterampilan, menunjukkan pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai; menunjukkan pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
4. Karakteristik pribadi, menunjukkan pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.

Menurut Spencer and Spencer (1993) Kompetensi adalah “*Underlying characteristic's of individual which is causally*

related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation” yaitu, merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara umum, kompetensi adalah sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi terdiri dari atas 5 (Lima) Karakteristik yaitu :

1. *Knowledge*

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. *Skills*

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan

mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

3. *Self-Concept*

Adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

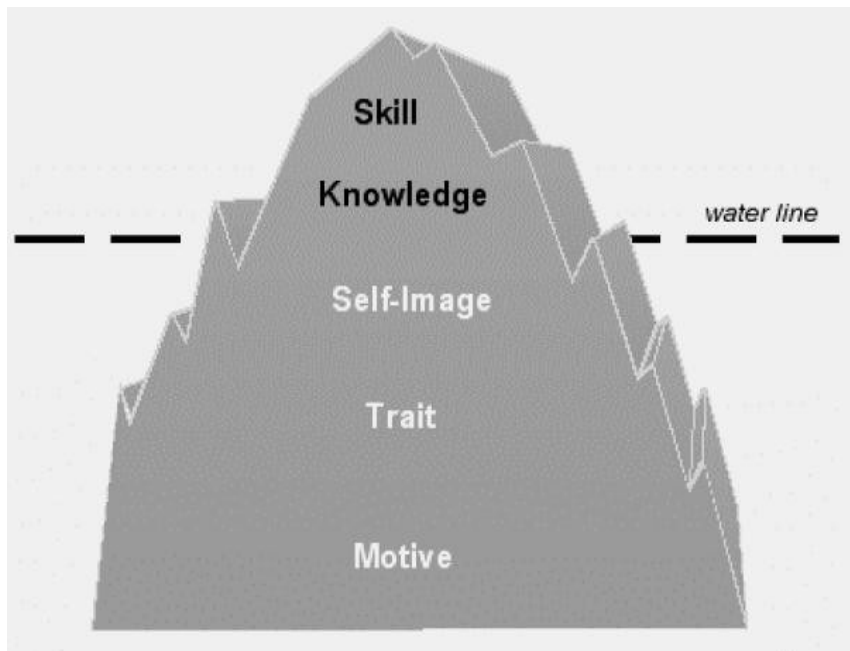
4. *Traits*

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

5. *Motives*

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa *motives* adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*“. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan–tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “*feedback*“ untuk memperbaiki dirinya.

Gambar 5.1
Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia



Selanjutnya Spencer and Spencer menganalogikan 5 karakteristik kompetensi sumber daya manusia sebagaimana layaknya gunung es yang berada di dalam air. Ada bagian diatas permukaan air yang tampak dan mudah dikenali dan ada pula bagian bawah permukaan air yang tidak tampak. Seperti yang tampak pada gambar di atas Bagian diatas permukaan air yang dapat dilihat dan mudah dikenali adalah *Knowledge* dan *Skills*. Kedua hal ini biasa disebut dengan *technical competence* merupakan kompetensi dasar dari seseorang.

Pelatihan merupakan cara yang paling efektif untuk dapat meningkatkan *Knowledge* dan *Skills*. Sementara yang berada dibawah permukaan air yang tidak dapat dilihat adalah motif, sifat dan konsep pribadi. Ketiga hal ini biasa disebut *Behavioral Competency*, letaknya jauh tersimpan didalam dan tidak dapat diketahui, tetapinya sesungguhnya adalah sesuatu yang sangat kokoh dan besar. Ketiga jenis kompetensi ini amat sulit untuk dinilai dan dikembangkan.

Menurut Wibowo (2007:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

- a. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
- b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan individu meliputi:

- a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
- b. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

3. Sikap (*Attitude*)

Sikap individu, meliputi :

- a. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
- b. Adanya semangat kerja yang tinggi.

Selanjutnya Wibowo (2007:115) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.

9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian tekhnis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi

terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

Selanjutnya Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:131) menyebutkan bahwa adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Mengalami Kekurangan Kompetensi (*Admitting incopetence*).

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya berusaha selalu

tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. Meningkatkan Harapan (*Raising Expectations*).

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barriers*)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. Memasukkan Mekanisme Dukungan (*including support mechanism*) Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah:

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak
- b. Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain
- c. Menggunakan penghargaan

Michael Zwell dalam (Wibowo, 2010:330) memberikan lima kategori kompetensi, yaitu :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, inovasi, peduli pada kualitas, efisiensi produksi, fleksibilitas, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orintasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, dan penyelesaian konflik.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri,

ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. ompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar, dan nilai-nilai.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dimiliki diri seseorang bagian kepribadian yang mendalam dan melekat yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan optimal. Kemudian adanya ketidaksesuaian dalam kompetensi antara individu satu dengan yang lain, hal inilah yang membedakan seseorang pelaku unggulan dan yang berprestasi terbatas. Kompetensi unggulan dan kompetensi terbatas untuk suatu

pekerjaan tertentu merupakan salah satu pola dalam pedoman pemilihan karyawan, dan perencanaan pengalihan tugas, serta pengembangan.

B. Peningkatkan Kompetensi

Spencer and Spencer (dalam Pasolong, 2007:93), kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating competencies*”. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran “*threshold competencies*”, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “*differentiating competencies*”. Menurut McClelland, 1997 : 217) bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan). Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat

dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/ keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendapat yang berbeda dikemukakan Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities.* Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical mep- erdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat pegawai setiap pegawai. Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan – kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Thoha (2005) mengemukakan: “Dasar pertimbangan instansi dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan pengembangan karir pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat. Untuk pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepangkatan...”

Schuler dan Jackson (1997:325) pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun yang akan datang yang meyebabkan pegawai bekerja dibawah standar yang diinginkan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai fokus peningkatan kompetensi pegawai berupa keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi pada umumnya dapat dirasakan dengan segera setelah pegawai terbut kembali bertugas.

Donalson dan Scannel (1993) menyatakan bahwa pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya. Penekanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini.

Tanggung jawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi, pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab atas penyampaian-penyampaian kebijakan umum dan prosedur-prosedur yang dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administrative terhadap pelaksanaan

program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan staf. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja sebcara teknis.

- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu offthe job dan on the jobtraining. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode off the job training yaitu pendekatanpelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan on the job training adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakanprogram

pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the jobtraining* diantaranya yaitu,

1. *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
2. *Laboratoty training*, yaitu berupa program yan ditujukan kepada pegawai untk mengikuti program – program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain.
3. *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (training) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan– tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997:342). Menurut Cherrington (1995) sebagaimana

dikemukakan Sujoko (2012), metode Off the job training dibagi menjadi 13 macam, antara lain:

1. *Vestibule training*. Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
2. *Lecture*. Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*. Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
4. *Visual presentations*. Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
5. *Conferences dan Discussion*, Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
6. *Teleconferencing*. Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
7. *Case studies*. Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan

prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

8. *Role play*. Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
9. *Simulation*. Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
10. *Programmed instruction*. Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.
11. *Computer-based training*. Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
12. *Laboratory training*. Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

13. *Programmed group exercise*. Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekenya sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Pendekatan *on the job training* adalah bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain (Smith, 2000).

C. Kompetensi ASN Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 dan UU No. 23 Tahun 2014

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengatakan bahwa dari 4,7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebanyak 95% PNS tidak kompeten, dan hanya 5% memiliki kompetensi dalam pekerjaannya (Harian Umum Pikiran Rakyat, Kamis 1 Maret 2012). Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini mungkin mendapat tanggapan yang beragam dari berbagai kalangan, baik kalangan PNS itu sendiri maupun yang bekerja di sektor swasta. Mungkin ada yang kaget seolah-olah tidak percaya apakah betul PNS ini tidak kompeten, ada juga yang biasa-biasa saja tidak memberikan komentar, dan mungkin ada yang berpendapat, kalau tidak memiliki kompetensi bagaimana bisa melaksanakan pelayanan kepada publik atau masyarakat, dan mungkin ada komentar yang

radikal, apabila tidak memiliki kompetensi lebih baik PNS ini mengundurkan diri saja.

Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bagi kalangan PNS merupakan salah satu bahan introspeksi diri untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi, karena PNS adalah berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Dapat dibayangkan kalau seandainya PNS ini tidak memiliki kompetensi, akan berakibat atau berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat, misalnya pelayanan menjadi lambat,

bekerja asal-asalan, tidak maksimal, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan. Sebenarnya sudah berbagai program dan kegiatan yang telah diupayakan oleh Pemerintah untuk meningkatkan kompetensi PNS, seperti melakukan reformasi birokrasi, berbagai Diklat dalam jabatan, berbagai Diklat fungsional, berbagai Diklat teknis, workshop, seminar dan kegiatan ilmiah lainnya, tapi mengapa PNS masih diindikasikan tidak memiliki kompetensi?.

Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari “*rule government*” menjadi “*good governance*” atau “*from government to governance*”, dari sentralistik ke desentralistik, maka perlu disikapi dan diimbangi dengan PNS yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan tuntutan tugas. Keberadaan PNS di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS. Mengapa PNS harus memiliki kompetensi?, diantaranya karena tuntutan:

1. tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan, yaitu memberikan pelayanan publik;
2. pelaksanaan pemerintahan yang baik (*Good Governance*);

3. dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi;
4. perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa di tolak dan dicegah lagi;
5. serta pelaksanaan otonomi daerah.

Kompetensi PNS ini berkaitan dengan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya.

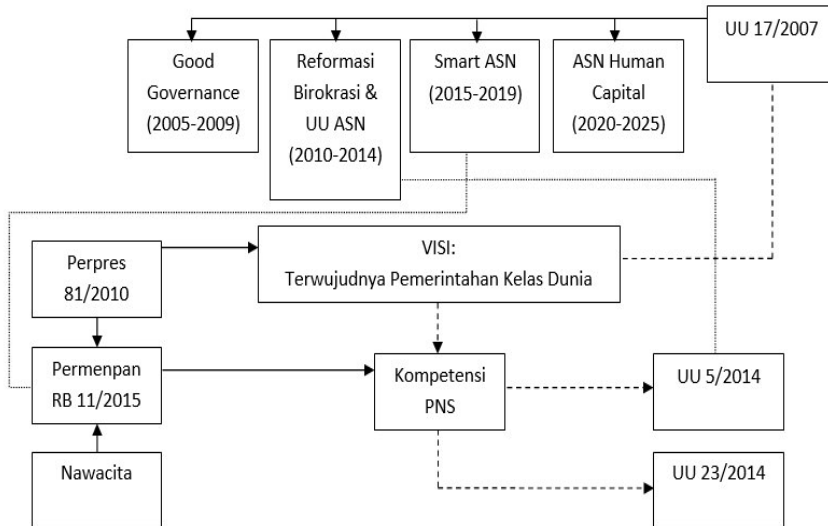
Akar tunjang kompetensi PNS dapat dilacak pada visi reformasi birokrasi yang dituangkan dalam Perpres No. 81 Tahun 2010 yakni “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia” yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, merujuk kepada RPJPN 2005-2025 (UU No. 17 Tahun 2007) maka *milestones* pembangunan ASN, setelah didahului *Good Governance* di RPJM 2005-2009 pada RPJM 2010-2014 adalah reformasi birokrasi dan UU ASN. Dari sini diketahui bahwa sebenarnya pemerintah sudah berada pada rel yang tepat, tinggal selanjutnya melanjutkan konsistensi rel tersebut yakni dengan *Smart ASN* pada RPJM 2015-2019 dan *ASN Human Capital* pada RPJM 2020-2025.

Pasal 4 ayat (1) Perpres No. 81 Tahun 2010 disebutkan bahwa “*Pelaksanaan operasional grand design reformasi birokrasi 2010-2025* akan dituangkan dalam road map reformasi birokrasi yang ditetapkan lima tahun sekali oleh Menpan RB.” Oleh sebab itu, pada 2 Juli 2015 diundangkan Permenpan RB No. 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang berkelindan dengan *Smart ASN* pada RPJM 2015-2019. Dalam Bab III mengenai arah pelaksanaan reformasi birokrasi Lampiran Permenpan RB tersebut, disebutkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi didasarkan pada Nawacita dan RPJM 2015-2019. Dengan mengutip Nawacita nomor 2 dijelaskan bahwa “...Kami juga akan secara konsisten menjalankan agenda reformasi birokrasi secara berkelanjutan dengan restrukturisasi kelembagaan, perbaikan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat monitoring dan supervisi atas kinerja pelayanan publik serta membuka ruang partisipasi publik.”

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa salah satu *road map* reformasi birokrasi 2015-2019 adalah meningkatkan kompetensi aparatur guna mendukung perwujudan *smart ASN* dalam RPJM 2015-2019 untuk kemudian nantinya ASN sebagai *human capital* pada RPJM 2020-2025 sebagai ikhtiar aktualisasi terwujudnya pemerintahan kelas dunia. Rentetan kebijakan inilah yang lantas menjadi titik pijak dan titik tuju kompetensi. Untuk kemudahan pemahaman perhatikan gambar berikut:

Gambar 5.2

Geneologi Kompetensi PNS



(Sumber: Andra Eka Putra, 2017)

Frasa Pasal 69 ayat (3) UU 5 Tahun 2014 kemudian menyatakan kompetensi meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosikultural. Sementara dalam frasa Pasal 233 ayat (2) UU 23/2014 disebutkan bahwa “selain memenuhi kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural, pegawai aparatur sipil Negara yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan.” Oleh sebab itu, berdasar pada UU 5/2014 dan UU 23 Tahun 2014 diketahui bahwa ada empat macam kompetensi PNS yang kemudian akan dibahas satu persatu terdiri atas:

1. Kompetensi Teknis.
2. Kompetensi Manajerial
3. Kompetensi Sosial Kultural
4. Kompetensi Pemerintahan

Ad. 1. Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Standar kompetensi teknis mengacu pada kamus kompetensi teknis yang sesuai dengan karakteristik tugas jabatan yang disusun dan ditetapkan oleh PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) Kementerian/Lembaga, PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Nonstruktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya setelah mendapatkan persetujuan Menteri.

Dalam hal kamus kompetensi teknis sebagaimana dimaksud belum disusun dan ditetapkan oleh PPK Kementerian/Lembaga, PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Nonstruktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya, instansi pengguna dapat menyusun Standar Kompetensi ASN yang sesuai dengan karakteristik tugas jabatan. (Pasal 12 ayat (1) Permenpan RB No. 38 Tahun 2017). Tahapan penyusunan Kamus Kompetensi Teknis, meliputi:

1. Menyusun proposal penyusunan kamus kompetensi teknis.

Setiap kegiatan penyusunan kamus kompetensi teknis didahului dengan menyusun proposal yang memuat latar belakang perlunya kamus kompetensi, konsepsi dasar urusan pemerintahan, dan aspek-aspek terkait urusan pemerintahan yang akan disusun kamus kompetensinya dan manfaat kamus kompetensi teknis dan standar kompetensi dalam rangka kesuksesan penyelenggaraan urusan pemerintah secara berdayaguna.

2. Menginventarisasi substansi pokok dari urusan pemerintahan yang termuat dalam berbagai peraturan perundangan yang relevan dengan urusan pemerintahan, serta cakupan seluruh unsur dan sub unsur kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang akan disusun menjadi Kamus Kompetensi Teknis.
3. Menginventarisasi tugas dan fungsi satuan organisasi yang bersifat teknis (lini) dari struktur organisasi yang penyelenggara urusan pemerintahan dari unit tertinggi hingga terendah baik di Instansi Pusat maupun di Instansi Daerah.

Yang dimaksud dalam satuan organisasi yang bersifat teknis adalah unit yang dipimpin pejabat, seperti:

- a. jabatan pimpinan tinggi madya: direktur jenderal, deputi, inspektur jenderal, inspektur utama, kepala badan, dan jabatan lain yg setara; dan
- b. jabatan pimpinan tinggi pratama: direktur, asisten deputi, kepala pusat, inspektur, kepala balai besar, kepala dinas, kepala badan provinsi, dan jabatan lain yang setara.

Dalam pemetaan fungsi-fungsi organisasi fokus pada organisasi lini, sedangkan organisasi yang bersifat fasilitatif (penunjang) seperti staf ahli menteri, kepala sekretariat presiden, kepala sekretariat wakil presiden, sekretaris militer presiden, kepala sekretariat dewan pertimbangan presiden, sekretaris daerah provinsi, kepala biro, sekretaris dewan perwakilan rakyat daerah, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal, sekretaris kepala kadan, asisten sekretariat daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota dan lain-lain, tidak termasuk dalam identifikasi.

- 4. Inventarisasi uraian tugas-tugas dan hasil kerja (output) dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan fungsional dan jabatan administrasi yang merupakan penyelenggara urusan pemerintahan.
- 5. Mengidentifikasi kompetensi teknis dan unit kompetensi yang diperlukan atau yang harus dimiliki oleh para pemangku jabatan dibutuhkan untuk

menghasilkan kinerja yang unggul dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan. Dengan menganalisis jenis pengetahuan keterampilan dan perilaku (kompetensi) yang diperlukan untuk dapat menghasilkan output atau menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik/berkinerja unggul.

Contoh: Identifikasi kompetensi bidang SDM aparatur : untuk melaksanakan pengelolaan SDM yang baik dan optimal diperlukan kecakapan:

- a. Kecakapan untuk mengelola/manajemen SDM,
 - b. Kecakapan membuat dan melaksanakan perencanaan SDM,
 - c. Kecakapan melakukan rekrutmen dan seleksi,
 - d. Kecakapan penempatan dan promosi,
 - e. Kecakapan melakukan standarisasi jabatan dan kompetensi,
 - f. Kecakapan melakukan analisis jabatan,
 - g. Kecakapan melakukan analisis beban kerja,
 - h. Kecakapan merencanakan melakukan pengembangan SDM,
 - i. Kecakapan mengelola kinerja (manajemen kinerja) dll
6. Merumuskan definisi kompetensi dan elemen-elemen kompetensi. Setiap kompetensi dan unit kompetensi

yang telah diidentifikasi, dirumuskan, diteliti dan pengertian

7. Mengelompokkan kompetensi.

Kompetensi yang disusun dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori yaitu:

a. Kompetensi yang bersifat umum (generik) yaitu kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh seluruh (setiap jabatan) jabatan yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan.

Contoh: kompetensi manajemen sumber daya manusia di bidang urusan kepegawaian.

b. Kompetensi yang bersifat khusus (spesifik) yaitu kompetensi yang hanya dimiliki oleh jabatan-jabatan tertentu yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan sesuai tugas jabatan.

Contoh : kompetensi analisis jabatan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, evaluasi jabatan, analisis beban kerja di bidang urusan kepegawaian.

8. Merumuskan indikator perilaku.

Kompetensi yang sudah teridentifikasi dirinci lebih lanjut dengan membuat definisi atau pengertian kompetensi dan diurai lebih lanjut dalam perilaku yang mengindikasikan tingkat (level) penguasaan kompetensi dari yang terendah, sampai yang tertinggi. Level kompetensi menunjukkan tingkat

penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan, dalam Peraturan ini tingkat penguasaan kompetensi di kelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan dari Level 1 sampai dengan Level 5. Tingkat penguasaan kecakapan kompetensi ditunjukkan dengan indikator perilaku dari level 1 sampai dengan level 5 dengan kriteria sebagai berikut :

a. Level 1

Paham/dalam pengembangan (*awareness/being developed*), dengan kriteria:

- 1) mengindikasikan kemampuan melaksanakan tugas/ pekerjaan teknis sederhana dengan proses dan aturan yang jelas, memerlukan pengawasan langsung/bantuan dari orang lain;
- 2) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang tidak memerlukan pelatihan khusus;
- 3) mengindikasikan memiliki pemahaman dasar tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, namun masih memerlukan pengawasan langsung dan/atau bantuan pihak lain; dan
- 4) mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri.

b. Level 2

Dasar (*basic*), dengan kriteria:

- 1) mengindikasikan kemampuan melakukan kegiatan/tugas teknis dengan alat, prosedur dan metode kerja yang sudah baku;
- 2) mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, dalam pelaksanaan tugas tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung;
- 3) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat dasar; dan
- 4) mengindikasikan kemampuan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggungjawab membantu pekerjaan orang lain untuk tugas teknis yang sederhana.

c. Level 3

Menengah (*intermediate*), dengan kriteria:

- 1) mengindikasikan kemampuan melakukan tugas teknis yang lebih spesifik dengan menganalisis informasi secara terbatas dan pilihan metode untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam tugasnya;
- 2) mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung, dengan kecepatan yang tepat penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat;

- 3) mengindikasikan kepercayaan diri dan kemampuan dan menunjukkan kelancaran dan ketangkasan dalam praktek pelaksanaan pekerjaan teknis;
- 4) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat menengah; dan
- 5) mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggungjawab atas pekerjaan kelompok/tim.

d. Level 4

Mumpuni (*advance*), dengan kriteria:

- 1) mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/iptek, konsep/teori dan praktek mampu mendapat pengakuan ditingkat instansi;
- 2) mengindikasikan kemampuan menghasilkan perbaikan dan pembaharuan teknis, metode kerja;
- 3) Mengindikasikan kemampuan beradaptasi dengan berbagai situasi, peningkatan kompleksitas dan resiko serta kemampuan memecahkan permasalahan teknis yang timbul dalam pekerjaan;
- 4) mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan mono disipliner/satu bidang keilmuan dan kemampuan melakukan uji

kompetensi serta memiliki kemampuan pengajaran serta menjadi rujukan atau mentor tingkat instansi; dan

- 5) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan lanjutan.

e. Level 5

Ahli (*expert*), dengan kriteria:

- 1) mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/iptek, konsep/teori mampu mendapat pengakuan nasional atau internasional;
- 2) mengindikasikan kemampuan menghasilkan karya kreatif, original dan teruji;
- 3) menunjukkan inisiatif dan kemampuan beradaptasi dengan situasi masalah khusus, dan dapat memimpin orang lain dalam melakukan kegiatan teknis;
- 4) mengindikasikan kemampuan mampu mengkoordinasikan, memimpin dan menilai orang lain, kemampuan melakukan uji kompetensi, dan kemampuan menjadi pembimbing/mentor;
- 5) mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan inter, multi disipliner; dan

- 6) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang menjadi rujukan atau mentor tingkat nasional atau internasional.
9. Menyusun setiap unsur dan unit kompetensi yang telah dirumuskan berupa:
- a. Identifikasi Unsur dan Rincian Kompetensi disusun sesuai format berikut:

IDENTIFIKASI KOMPETENSI

No	Urusan/Sub Urusan	Kompetensi
1	1. 2.
2	3. 4.
3	5. 6.
4	7. 8.

- b. Kamus Kompetensi Teknis, yang disusun sesuai format berikut:**

KAMUS KOMPETENSI TEKNIS

1.

+			
Nama Kompetensi		:	
Kode Kompetensi		:	
Definisi		:
Level	Diskripsi	Indikator Perilaku	
1	1.1
		1.2
		1.3
2	2.1
		2.2
		2.3
3	3.1
		3.2
		3.3
4	4.1
		4.2
		4.3
5	5.1
		5.2
		5.3
□			

9. Menyelenggarakan workshop/lokakarya dengan mengundang instansi terkait, para ahli terkait urusan pemerintahan, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat terkait untuk memperoleh masukan yang komprehensif seluruh aspek kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan.

10. Menyempurnakan rumusan kamus kompetensi teknis secara komprehensif berdasarkan masukan hasil workshop.
11. PPK menyampaikan kamus kompetensi teknis yang telah disusun kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan.
12. PPK menetapkan keputusan tentang kamus kompetensi teknis urusan pemerintahan tertentu setelah mendapat persetujuan Menteri.
13. Instansi penyusun kamus kompetensi teknis dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menginformasikan kamus kompetensi teknis yang telah ditetapkan kepada instansi pemerintah melalui surat atau media informasi lainnya, agar dapat digunakan oleh instansi pengguna untuk menyusun standar kompetensi jabatan.

Ad. 2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Berdasarkan Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, meliputi:

a. Integritas

Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

b. Kerjasama

Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

c. Komunikasi

Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

d. Orientasi Pada Hasil

Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistimatis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.

e. Pelayanan Publik.

Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik

f. Pengembangan Diri dan Orang Lain

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

g. Mengelola Perubahan

Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

h. Pengambilan Keputusan

Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Ad. 3. Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Nama kompetensi dari Kompetensi Sosial Kultural berdasarkan Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, adalah Perekat Bangsa yang didefinisikan Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia sehingga menciptakan kelekatan

yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia. Adapun deskripsinya sebagai berikut:

1. Peka memahami dan menerima kemajemukan.
2. Aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan
3. Mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan
4. Mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektifitas organisasi
5. Wakil pemerintah untuk membangun hubungan sosial psikologis

Ad. 4. Kompetensi Pemerintahan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah mengamanatkan bahwa ASN di lingkup Kemendagri dan Pemda khususnya yang menduduki level jabatan tertentu harus memiliki kompetensi pemerintahan. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 108 Tahun 2017, kompetensi pemerintahan merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai Aparatur Sipil Negara yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengelolaan pemerintahan sesuai jenjang jabatannya di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah secara

profesional. Adapun indikator dari kompetensi pemerintahan sebagaimana disebutkan dalam penjelasan Pasal 233 ayat (2) Undang-Undang No, 23 Tahun 2014 adalah:

- a. Kebijakan Desentralisasi
- b. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah
- c. Pemerintahan Umum
- d. Pengelolaan Keuangan Daerah
- e. Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah
- f. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD
- g. Etika Pemerintahan

Pemenuhan atas 7 (tujuh) indikator ini dilakukan melalui salah satunya diklat pimpemdagri (Permendagri No. 85 Tahun 2017 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri). Diklat Pimpemdagri bertujuan untuk meningkatkan kompetensi jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, dan jabatan pengawas yang memiliki:

1. karakteristik kepemimpinan dan penyelenggaraan praktik teknis pemerintahan dalam negeri;
2. nilai-nilai ASN, keamongprajaan dan etika pemerintahan; dan
3. nilai-nilai Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Bhinneka Tunggal Ika, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kurikulum jenjang Diklat Pimpemdagri JPT Madya, JPT Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas berpedoman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai kompetensi pemerintahan.

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) telah mengambil peran untuk fokus pada kompetensi pemerintahan. Kemendagri juga menjalankan perannya sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5/2014, Pasal 44, yang mengamankan Kementerian/LPNK (Lembaga Pemerintah NonKementerian) terlibat dalam menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjurusan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 juga mengamankan Menteri Dalam Negeri menetapkan kompetensi pemerintahan bagi kepala perangkat daerah maupun jabatan administrator dan jabatan pengawas. Selain itu, pada Pasal 8 ayat (3), disebutkan bahwa pembinaan dan pengawasan terhadap urusan pemerintahan yang dilaksanakan Daerah secara nasional dikoordinasikan oleh Menteri Dalam Negeri. Kemendagri mengambil peran khususnya dalam kompetensi pemerintahan, karena posisinya sebagai poros pemerintahan dan politik dalam negeri. Selain itu, Kemendagri menjalankan mandat dari PP Nomor 18/2016 dan PP 12/2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Kementerian Dalam Negeri menganggap sangat penting untuk memformulasikan rumusan agar ASN di lingkup Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah memiliki kompetensi pemerintahan karena dinamika tuntutan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah sangat cepat dan tidak bisa ditunda lagi; Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah masih banyak diwarnai inkonsistensi regulasi dan distorsi implementasi; Kesiapan ASN (kualitas, kuantitas, distribusi dan sebagainya) masih sangat beragam.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka lahirlah Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri (Pimpemdagri) yang diatur dalam Permendagri Nomor 85 tahun 2017. Diklat ini merupakan penjabaran dari aturan-aturan tersebut diatas, sekaligus menjadi ikon pengembangan kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Diklat ini difokuskan pada ASN yang akan menduduki jabatan Pengawas sampai dengan Jabatan JPT Madya. Pada akhir diklat, para peserta akan diuji penguasaan kompetensi pemerintahannya melalui uji kompetensi oleh lembaga sertifikasi. Bagi yang kompeten akan diberikan sertifikat kompeten yang dijadikan syarat untuk menduduki jabatan satu level di atasnya.

Uji Kompetensi Pemerintahan bersifat wajib dan sukarela. Uji Kompetensi Pemerintahan yang bersifat wajib dilakukan untuk pejabat pengawas, administrator, jabatan pimpinan tinggi pratama dan jabatan pimpinan tinggi madya. Sedangkan Uji Kompetensi

Pemerintahan yang bersifat sukarela dilakukan untuk pejabat pelaksana dan pejabat fungsional. Persyaratan Uji Kompetensi Pemerintahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) Permendagri No. 108 Tahun 2017, adalah sebagai berikut:

1. diusulkan oleh Pejabat yang berwenang;
2. foto copy ijazah terakhir;
3. foto copy Keputusan pangkat dan jabatan terakhir;
4. foto copy Kartu Tanda Penduduk; dan
5. surat keterangan berbadan sehat dari Dokter Pemerintah.

Pendidikan dan Latihan Pimpemdagri merupakan diklat berbasis kompetensi dan skema promosi. Sebagai pedoman bagi daerah, Menteri Dalam Negeri juga mengeluarkan Permendagri Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan APBD Tahun Anggaran 2019, yang menyebutkan Pemerintah Provinsi harus mengalokasikan minimal sebesar 0,34 % dari APBD, dan Pemerintah Kabupaten sebesar minimal 0,16%. Selain itu, Mendagri juga telah mengirimkan Surat Edaran kepada Gubernur seluruh Indonesia tentang Program Pengembangan Kompetensi SDM ASN Pemdagri T.A 2019, agar Pemerintah Daerah benar-benar menjadikan pengembangan ASN sebagai perhatian melalui alokasi anggaran.

Pengembangan Kompetensi Pemerintahan dilaksanakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi antara yang dimiliki pegawai ASN dengan Standar Kompetensi pada jenjang

jabatannya didasarkan atas rekomendasi LSP-PDN sebagai tindak lanjut hasil Uji Kompetensi Pemerintahan. Bentuk pengembangan kompetensi dimaksud pada Pasal 36 ayat (1) Permendagri No.108 Tahun 2017 meliputi:

1. pendidikan;
2. pelatihan;
3. pembimbingan;
4. pendampingan;
5. pemagangan;
6. konsultasi dan konseling;
7. seminar dan lokakarya;
8. kursus;
9. penataran;
10. pembelajaran elektronik dan jarak jauh;
11. pembekalan/orientasi tugas;
12. pendalaman tugas; dan
13. pengembangan kompetensi lainnya.

Meskipun terkait hal ini, masih banyak daerah yang mengeluhkan pengalokasian anggaran karena tergantung pada pendapatan daerah masing-masing. Apalagi diklat ini masih dianggap belum memiliki aturan yang tegas sebagai syarat pengangkatan ASN dalam jabatan tertentu. Langkah demi langkah yang dilakukan Kemendagri untuk mendaratkan konsep kompetensi pemerintahan melalui Diklat Pimpemdagri memang patut diapresiasi, sebagai upaya untuk mewujudkan ASN yang

professional dan kompeten. Hal ini patut didukung oleh elemen-elemen di daerah agar pelaksanaannya terintegrasi dan bisa berjalan sesuai aturan yang ada. Namun, ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, terkait pematangan konsep dalam Diklat Pimpemdagri, aturan yang tegas terkait kewajiban untuk setiap daerah melaksanakan diklat tersebut, sehingga menjadi syarat wajib dalam pengangkatan ASN dalam jabatan tertentu.

Semoga kedepannya, kompetensi ASN termasuk pemerintahan menjadi atensi bersama pemangku kebijakan di pusat dan daerah, sehingga roadmap penataan kelembagaan dan kepegawaian daerah akan tercapai, yaitu pada Tahun 2020 akan terwujud birokrasi yang sejahtera, dan pelayanan publik berkualitas unggul. Kementerian Dalam Negeri sebagai poros pemerintahan dan politik dalam negeri yang menjamin keberlangsungan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat, pembangunan daerah, demokrasi, serta penegakan hukum dan kesatuan bangsa, harus memegang kendali dan memberikan kepastian regulasi agar daerah tidak menjadi gamang. Apabila hal ini bisa berjalan dengan baik, maka pemerintah daerah yang diamanahkan untuk bisa mengelola dan memecahkan berbagai isu strategis menuju daerah yang maju, mandiri, dan berdaya saing dapat tercapai.

BAB VI

PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Pemerintah bekerja keras melakukan penataan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Banyak kebijakan yang dikeluarkan guna mendisiplinkan para Pekerja Negeri Sipil (PNS). Banyaknya pegawai di bidang administratif dianggap menjadi penyebab lemahnya kinerja PNS. Para PNS juga dianggap kalah dengan pegawai swasta lantaran tidak adanya beban dan target yang ditetapkan. Selain itu, jumlah PNS juga dianggap lebih besar. Oleh karena itu pemerintah melakukan beberapa cara untuk merampingkan jumlah PNS dan memaksimalkan kemampuan yang ada.

Mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN RB), Bpk. Asman Abnur diwawancara khusus detik Finance (Selasa, 06 Juni 2017) mengemukakan bahwa: “Permasalahan ASN dan PNS yang Paling Fundamental adalah Kinerja. Karena kalau di swasta setiap unit dituntut target, setiap individu diukur apa yang dia kontribusikannya. Sementara di ASN dan PNS beda sekali dengan swasta. Sekarang saya mencoba peralihan. Karena KemenPAN RB ini sebagai sebuah kementerian bertanggung jawab di bidang itu, maka saya fokus beberapa hal. Pertama sistem manajemen pekerja berdasarkan *performance base* manajemen. Setiap tahun itu sekarang sudah ada laporan SAKIP. Kita ajak di daerah maupun

pusat, itu nilai SAKIP-nya masih didominasi nilai C. Artinya kalau dilihat dari kinerja masih jauh dari target yang di capai. Contohnya kalau setiap daerah itu, setiap tahunnya anggarannya habis, serapannya tinggi dan laporan keuangnya WTP. Tapi pas ditanya hasilnya apa? mereka mikir apa ya? Artinya target yang sudah ditetapkan itu tidak pernah dievaluasi, nah sekarang kita evaluasi dengan fokuskan sistem manajemen. Makanya setiap kementerian daerah dan pusat, kita targetkan nilai hasil evaluasi SAKIP-nya minimum B. Kalau B saya pastikan itu antara program dengan kegiatannya nyambung, karena Jadi nanti tidak ada lagi PNS datang ke kantor tidak jelas targetnya, harus jelas beban kerjanya. Nah manajemen kinerja ini akan berpengaruh terhadap tunjangan kinerjanya nanti, dengan sendirinya pasti mereka mencari prestasi”.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Direktorat Kinerja ASN melakukan evaluasi penerapan manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam kurun waktu dua tahun (2018 - 2019). Sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian, senantiasa berupaya mewujudkan environment yang mendukung tegaknya sistem merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi dan kinerja, khususnya dalam penentuan pengisian jabatan di birokrasi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencatat sudah 35% instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini merupakan hasil evaluasi yang telah dilakukan selama 2 tahun (2018-2019). Dari

hasil evaluasi tersebut diperoleh data sebagai berikut, 3,3% instansi sudah sangat baik, 35% instansi sudah baik, 50% cukup dan 11,7% buruk dalam penerapan manajemen kinerja PNS. Evaluasi penerapan manajemen kinerja PNS di instansi pemerintah pusat dan daerah ini bertujuan untuk memantau penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Evaluasi tersebut dilakukan dengan menggunakan enam parameter penilaian, yang terdiri dari Perencanaan Kinerja (penyusunan sasaran kinerja pegawai), Pelaksanaan Kinerja (penerapan sistem penilaian kinerja); Evaluasi Penilaian Kinerja dan Perilaku; Pemanfaatan Penilai Kinerja; Ketersediaan Sistem/Aplikasi Kinerja; dan Pelaporan Penilaian Prestasi Kerja PNS.

A. Konsep Dasar Kinerja.

Istilah kinerja yang sering didentikan dengan *performance* yang oleh Rue & Byars (1995:7) diartikan sebagai “*the degree of accomplishment*” atau dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya Michael Armstrong (1999:39) mendefinisikan kinerja sebagai “*is a means of getting better result from the organization, teams and individuals by understanding and managing.*” Swasto (1996:47) mengemukakan: Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurung waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam

kurun waktu tertentu. Ada beberapa cara untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam satu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Bagaimana cara untuk mengetahui kinerja pegawai?. Heneman, Schwab & Fossum (1991:69), mengemukakan bahwa secara umum, pengukuran kinerja mencakup dua kegiatan:

1. Identifikasi dimensi kinerja.
2. Penetapan standar kerja.

Dimensi kerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Sedarmayanti (2008:203), mengemukakan bahwa standar kinerja yang baik memiliki kriteria:

1. Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.

2. Ekonomis: biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
3. Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.
4. Konsisten: akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
5. Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
6. Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah, jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
7. Dapat diukur: harus dikomunikasikan dengan presisi.
8. Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
9. Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, diubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
10. Legitimasi: secara resmi disetujui.
11. Seimbang: diterima sebagai dasar perbandingan oleh yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.
12. Fokus pada pelanggan: harus terarah apa hal penting yang diinginkan pelanggan (intern dan ekstern), seperti

siklus waktu, mutu, kinerja, jadual, biaya dan kepuasan pelanggan.

Jadi tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan, tentu ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, Bernadian & Russel (1993:68) mengajukan 6 (enam) kriteria primer yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - a. *Timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 - b. *Cost-effectivebess*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, materil) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
 - c. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan

suatu fungsi pekerjaan tanpa mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

- d. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Penetapan standar, menurut Snow & Alexander (1992 : 98) merupakan tolak ukur bagi kinerja yang dievaluasi.

Selain dimensi kerja dan standar kerja, hal lain yang perlu mendapatkan perhatian sehubungan dengan penilaian kinerja adalah faktor-faktor yang dapat mengakibatkan tidak efektifnya kinerja seseorang. Castetter (1981:283) mengemukakan antara lain:

- 1) Individunya sendiri, hal ini berkenaan dengan kelemahan-kelemahan intelektual, psikologis, fisiologis dan orientasi nilai.
- 2) Organisasi, seperti sistem organisasi kelompok-kelompok dalam organisasi dan iklim organisasi.
- 3) Lingkungan Eksternal, merupakan sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif, seperti keluarga tidak harmonis, kondisi ekonomi (krisis

ekonomi), politik, hukum, nilai-nilai sosial, perubahan teknologi dan lain-lain.

Sistem penilaian kinerja pada suatu organisasi sangat membantu pimpinan dalam memantau implementasi strategis kegiatan, dengan membandingkan antara hasil yang nyata dengan sasaran dan tujuan strategis yang telah di rencanakan. Melalui pengukuran kinerja, fokus laporan beralih dari sumber daya yang disiapkan oleh organisasi ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumberdaya tersebut.

William B. Castetter dalam Sedarmayanti (2001:52-53) menyatakan bahwa dalam organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif) dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, diantaranya seperti pada tabel 6.1, berikut;

Tabel. 6.1
Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja
(Pegawai Yang Tidak Efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
<p>A. SELAMA BEKERJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan - Penurunan produktivitas - Perombakan rencana/jadwal - Peningkatan tanggungjawab kepengawasan - Kekeliruan dan tindak efisien 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh karier - Pengaruh ketidakmampuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketidakpuasan klien - Hubungan Masyarakat - Kredibilitas & abilitas sistem untuk memberikan pelayanan efektif
<p>B. DI LUAR PEKERJAAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehilangan investasi - Semangat - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Kekurangan biaya - Perombakan rencana/ jadwal - Kompensasi sebenarnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh sosial - Pengaruh keluarga - Pengaruh psikologis 	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan. - Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar.

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangible* yang berhubungan dengan kinerja yang efektif. Tabel 6.2 berikut ini adalah faktor terjadinya ketidakefektifan kinerja seorang pegawai (sumber utama kinerja yang tidak efektif).

Tabel. 6.2
Sumber Utama kinerja Yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> - Kelemahan intelektual - Kelemahan psikologis - Kelemahan fisik - Demotivasi - Faktor personilias - Keuangan - Preparasi jabatan - Orientasi nilai 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem - Peranan kelompok - Perilaku pengawas - Iklim organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Keluarga - Kondisi ekonomi - Kondisi politik - Kondisi hukum - Nilai sosial - Pasaran kerja - Perubahan teknologi - Perserikatan

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja tersebut adalah:

1. Faktor Personal/individual, adapun faktor faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang melalui faktor personal atau pribadinya sendiri adalah antara lain dari segi pengetahuannya (*Knowledge*), keterampilannya (*Skill*), Kemampuannya (*Ability*), kepercayaan dalam diri, Motivasinya (*Motivation*) dan Komitmen personal tersebut.
2. Faktor Kepemimpinan, adalah faktor yang mempengaruhi bawahannya untuk mampu berkinerja dengan baik adapun faktor utama kepemimpinan dapat berupa kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, serta dukungan yang diberikan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor tim, adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan pencapaian tujuan kinerja melalui tim atau kelompok yang berupa kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan serta keeratan anggota dalam tim.
4. Faktor sistem, adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam proses pelaksanaannya. Faktor sistem ini dapat berupa sistem kerja fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi serta kultur kinerja dalam organisasi

5. Faktor konseptual, adalah faktor situasional dalam kinerja seseorang yang berupa tekanan dan perubahan lingkungan dan internal. (Mahmudi, 2015: 18)

Selanjutnya Klingner & Nalbandian (1995:82), mengemukakan bahwa produktivitas sebagai wujud dari kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Di samping itu, kondisi kerja juga turut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektifitas seorang individu dalam berkinerja. Kinerja baik akan memberikan dampak yang positif bagi usaha selanjutnya. Sedangkan untuk mengetahui kinerja dalam organisasi pemerintahan, maka perlu dilakukan suatu evaluasi kerja dan ini merupakan kegiatan yang sangat penting. Hatry dalam Keban (1995:1) mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor para kontraktor, melakukan penyesuaian budget, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik (masyarakat).

Untuk menilai kinerja organisasi pemerintah menurut Dwiyanto (1995:9), ada 5 (lima) ukuran yang digunakan yaitu:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi

masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja

organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Gomes (1995:68), analisa kinerja pegawai senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor, yaitu: (1). kesediaan motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan, dan (2). Kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. jadi kinerja adalah fungsi kinerja antara motivasi kerja dengan kemampuan atau $p = f (m \times a)$, di mana, $p = performance$, $m = motivation$, dan $a = ability$. Dengan kata lain, kinerja individu sebagai anggota organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas yang diserahkan kepadanya. Kemampuan diperoleh dari hasil pendidikan, pelatihan dan pengalaman, sedangkan kemauan (motivasi) merupakan perhatian khusus dari hasrat seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Berkaitan dengan motivasi, Hick dan Gullet (1996:463) menyatakan sebagai berikut: Pada dasarnya terdapat dua teori besar dalam konsep motivasi, yakni motivasi internal dan motivasi eksternal. Kelompok teori internal memandang bahwa motivasi individu itu bersumber dari dalam

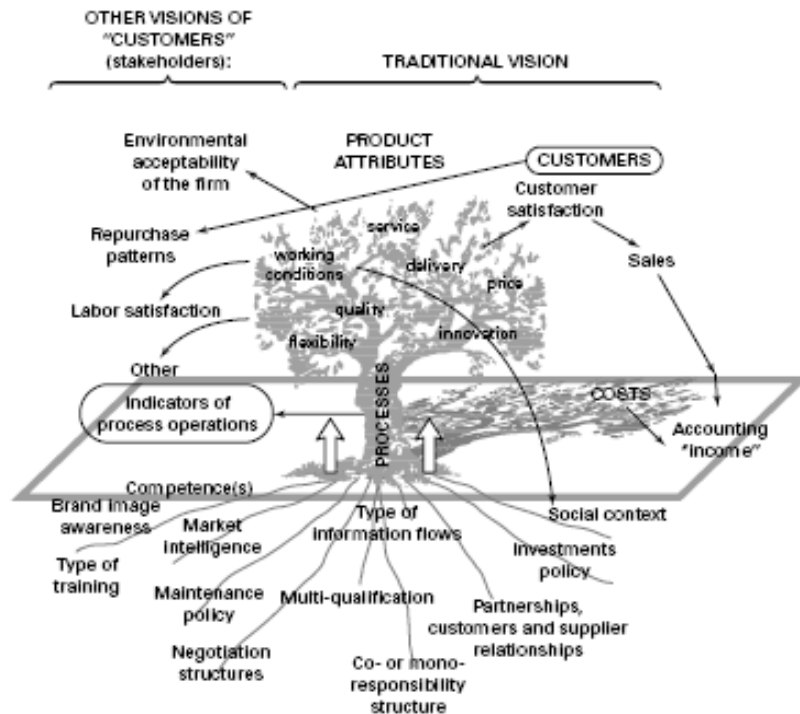
individu itu sendiri, seperti adanya kebutuhan, keinginan dan kehendak. Sedangkan kelompok motivasi eksternal memandang bahwa adanya kekuatan di luar individu yang mempengaruhi perilakunya dalam bekerja seperti faktor pengendalian oleh manajer, keadaan kerja, gaji/upah, pekerjaan, penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab.

Selanjutnya Hadari Nawawi (1998:246) mengemukakan bahwa: kriteria standar mengukur kinerja pegawai meliputi aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan; (2) waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan; (3) jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; (4) jumlah pemberian pelayanan; (5) jenis pemberian pelayanan. Sedangkan aspek kualitatif terdiri dari: (1) ketetapan kerja; (2) kualitas kerja; (3) tingkat kemampuan kerja; (4) kemampuan menganalisa data; (5) kemampuan memakai mesin; (6) kemampuan memakai alat; (7) kemampuan efisiensi pemakaian bahan/alat tulis; (8) kemampuan mengevaluasi; dan (9) kemampuan merencanakan.

Unsur-unsur pembentuk kinerja tampak begitu kompleks sehingga terkesan sulit untuk dimengerti. Namun secara umum bisa dikatakan bahwa terdiri dari tiga bagian: outcomes, proses dan fondasi. Ketiga bagian tersebut berproses secara berkesinambungan yakni fondasi mempengaruhi proses dan selanjutnya proses mempengaruhi outcomes. Lebas & Euske menawarkan model kinerja yang disebut sebagai *causal model*.

Model ini kemudian divisualisasikan dalam bentuk sebuah pohon yang disebut sebagai *Performance Tree* atau Pohon Kinerja (lihat Gambar 6.1).

Gambar 6.1
Performance Tree



Sumber: Lebas & Euske (2004, 69)

Pohon kinerja (*performance tree*) pada Gambar 5.1, mengilustrasikan bagaimana sebuah organisasi berproses menciptakan kinerja. *Outcomes*, hasil atau *output* dibedakan

menjadi dua kategori yakni hasil menurut konsep tradisional (*Traditional Vision*) dan hasil menurut konsep lain (*Other Vision of Customers*). Menurut konsepsi tradisional hasil dinyatakan dalam satuan uang (menggunakan perspektif akuntansi). Kategori ini biasanya menjadi perhatian utama para pemilik atau pemegang saham. Mereka mendirikan dan memiliki organisasi (terutama organisasi bisnis) agar kesejahteraannya (yang diukur dalam satuan uang) terus meningkat. Sementara itu menurut konsepsi lain, hasil bukan hanya untuk kepentingan pemilik tetapi juga untuk kepentingan stakeholders (pemangku kepentingan selain pemegang saham), misalnya karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Mereka mengharapkan agar organisasi tidak hanya peduli terhadap pemilik atau pemegang saham tetapi mampu menciptakan capaian-capaian lain untuk memenuhi kepentingan mereka, diantaranya adalah: kemampuan organisasi menjaga lingkungan; kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan masyarakat, buruh, iklim sosial masyarakat; dan kepatuhan organisasi terhadap hukum, aturan-aturan lain yang relevan. Kepentingan kedua kelompok yang berbeda ini sekaligus menggambarkan bahwa organisasi dituntut untuk menghasilkan kinerja yang beragam meski tidak bisa dipungkiri jika kepentingan pemilik atau pemegang saham biasanya menjadi prioritas.

Dari sisi proses aktivitas, hasil yang direpresentasikan oleh buah dari sebuah pohon sesungguhnya merupakan dampak dari atribut produk. Atribut ini merupakan elemen-elemen produk yang

menjadi perhatian konsumen (*customers*) dan menyebabkan konsumen atau pemangku kepentingan lain merasa puas. Termasuk kedalam atribut ini secara tradisional adalah: harga, ketersediaan produk, layanan dan kualitas. Sedangkan atribut produk non tradisional misalnya: inovasi produk, fleksibilitas, dan komitmen organisasi untuk tidak mempekerjakan anak dibawah umur. Atribut-atribut ini, baik tradisional dan non tradisional, merupakan hasil dari proses bisnis (*process*) yang pada Gambar 6.1 direpresentasikan oleh batang pohon. Atribut-atribut tersebut sudah tentu harus terus dimonitor dan dijaga agar organisasi mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Yang menarik dari causal model ini, biaya (*cost*) tidak dianggap memiliki peran penting dalam proses penciptaan kinerja. Meski biaya diakui menjadi sumber terciptanya kinerja keuangan, peran biaya dianggap sebagai *variable* kedua (*secondary variable*) – *variable* bayangan yang menyebabkan terciptanya atribut produk dan proses penciptaan kinerja. Menurut Lebas & Euske, yang lebih penting untuk diperhatikan justru kualitas proses penciptaan kinerja. Pada Gambar 5.1, sumber kualitas proses berasal dari kesuburan tanah tempat pohon tersebut tumbuh. Termasuk didalamnya adalah elemen-elemen seperti: kompetensi para karyawan; *brand awareness*-menjaga citra merek dagang; jejaring baik dengan konsumen maupun pemasok; kejelasan struktur tanggungjawab organisasi; kebijakan organisasi tentang maintenance, dsb. Karena

elemen-elemen ini tidak kasat mata-tersembunyi didalam tanah, sistem akuntansi cenderung tidak mampu menangkap elemen-elemen tersebut sebagai elemen yang dibutuhkan untuk menciptakan kinerja secara tradisional. Sebaliknya bagi seorang manajer memelihara kesuburan tanah, atau memperhatikan lingkungan organisasi menjadi faktor yang teramat penting untuk menjaga agar organisasi terus berkinerja.

Causal model seperti dipaparkan Lebas & Euske (2004) diatas, sekali lagi, memberikan gambaran bahwa memahami kinerja tidak sesederhana seperti gambaran awal dimana kinerja hanyalah sebuah hasil atau prestasi. Kinerja adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, melibatkan proses panjang dan membutuhkan waktu untuk menghasilkan kinerja. Demikian juga apa yang dilakukan hari ini hasilnya belum tentu diperoleh hari ini pula. Sangat boleh jadi hasilnya baru didapat beberapa waktu kemudian karena ada variable waktu yang dibutuhkan. Wal hasil seperti dikatakan Lebas & Euske, kinerja adalah sebuah *social construct* yang bersifat multidimensi dan tidak jarang kinerja memunculkan kontradiksi. Salah satunya adalah dalam mengukur indikator kinerja. Seperti disebutkan sebelumnya, meski efektifitas dan efisiensi merupakan indikator umum, menjadi hal biasa di dalam sebuah organisasi menggunakan indikator berbeda untuk kepentingan berbeda. Contohnya adalah desakan agar organisasi menciptakan beragam hasil kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja-kinerja lain berbasis etika dan moralitas. Perbedaan ini

tentu saja tidak menjadi masalah jika kita memahami kinerja sebagai sebuah proses yang menghasilkan beragam hasil dan manajer mampu mengelola kontradiksi tersebut dengan baik, yakni dengan berpedoman pada keseluruhan tujuan jangka panjang organisasi.

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas maka dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Hasibuan (2016:91) menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat- syarat sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Seringkali bagian yang paling sulit dari tahap perencanaan kinerja adalah menemukan Bahasa yang tepat dan jelas untuk menggambarkan sasaran kinerja dan indikator keberhasilannya. Manajer perlu memastikan bahwa sasaran kinerja telah mencakup berbagai tugas yang dilakukan oleh karyawan, terutama yang tugas

sehari-hari yang memakan waktu tetapi sering diabaikan sebagai prestasi yang signifikan. Kriteria sasaran kinerja yang baik setidaknya harus memenuhi kriteria **SMART** sebagai berikut:

a. *Spesifik*

Tentukan dengan jelas apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, siapa saja yang bertanggungjawab dan berapa banyak pekerjaan yang harus diselesaikan.

b. *Measurable*

Mengajukan pertanyaan seperti: berapa banyak ?, kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan ?, serta beberapa ukuran-ukuran lain dapat digunakan jika memungkinkan, misalnya kuantitas, kualitas, kerangka waktu ataupun biaya.

c. *Attainable*

Pastikan bahwa sasaran kinerja yang akan dicapai sangat realistis tapi challenging untuk dicapai. Pertimbangkan kemampuan dan kapasitas karyawan, disamping sasaran kinerja yang ada dan ingin dicapai.

d. *Realistis*

Kebutuhan tujuan harus sesuai dengan tingkat kompleksitas dengan pengalaman karyawan dan kemampuan dan tidak ada pasukan diatas luar kendali karyawan harus menghambat pencapaiannya harus diselesaikan.

e. *Time-bound*

Perjelas diawal target waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dalam banyak kasus tujuan akan diselesaikan pada akhir periode penilaian kinerja. Hal ini tidak tepat karena penyelesaian pekerjaan dipengaruhi beberapa factor. Misalnya, apabila ada mesin baru yang akan datang pada pertengahan tahun atau periode, maka kesiapan pegawai (sasaran kinerja) harus siap pada saat itu. Tentunya hal ini menjadikan perencanaan kinerja merupakan awal dalam siklus manajemen kinerja. Perencanaan kinerja yang baik, menjadi kunci dalam pengelolaan kinerja karyawan.

B. Memahami Penilaian Kinerja Pegawai

1. Pengertian

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu perusahaan secara efisien dan efektif. Bagi para pegawai Penilaian Prestasi Kerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensi yang ada. Penilaian prestasi kerja juga dapat memungkinkan para pegawai untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kinerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan mereka di masa yang akan datang guna untuk

menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Suatu perusahaan tentunya memiliki visi dan misi. Namun terkadang muncul kendala yang membuat tidak tercapainya visi dan misi yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mencegahnya maka pihak perusahaan harus memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai hasil kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik lagi untuk masa yang akan datang. Berikut beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai penilaian prestasi kerja.

Pengertian Penilaian Kinerja menurut Hasibuan (2000:87) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Selanjutnya menurut Handoko (1994:11): Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Selanjutnya Sedarmayanti (2017:143) mengemukakan: Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Mila Badriyah (2015:137) mendefinisikan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manager. Manager

menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan menyampaikan hasil penilaian tersebut tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan yang bersangkutan. Dari hasil pembahasan diatas, maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi pihak perusahaan dapat mengambil tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan potensi yang ada dari pegawainya.

Kriteria sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Widodo Suparno Eko (2015:140), karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

1. Kriteria Yang Terkait Dengan Pekerjaan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan atau valid.

2. Ekspektasi Kinerja.

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standardisasi.

Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.

4. Penilaian Yang Cakap.

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang

secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu.

5. Komunikasi Terbuka.

Pada umumnya para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Proses Pengajuan Keberatan.

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan due process merupakan langkah penting

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah hal mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilaian dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan hingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif. Menurut Sedarmayanti (2017:144) adanya berbagai bias penilai yang umum terjadi, bias tersebut diantaranya adalah:

1. Halo Effect.

Halo Effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat.

Banyak penilai tidak suka Menilai pegawai sebagai yang efektif/tidak efektif, dan sangat baik/buruk sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras.

Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberi nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja pegawai.

4. Prasangka Pribadi.

Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.

5. Pengaruh Kesan Terakhir.

Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi kegiatan pegawai paling akhir (effect).

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noeter dalam Widodo Suparno Eko (2015:146) terdapat beberapa tahapan kegiatan. Tahap Kegiatan Penilaian Kinerja dan proses penyusunan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
- b. Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.

- c. Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
- e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2. Ruang Lingkup

Penilaian kinerja merupakan merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, Sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring dengan keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan rencana-rencana untuk tujuan dan sasaran.

Adapun Ruang lingkup penilaian kinerja mencakup dalam **5W 1H** (what,where,why,when, who dan how):

- a. What (apa yang dinilai)

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan,kejujuran,kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerja.

b. Why (kenapa dinilai)

Dinilai karena :

- 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya
- 2) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personal yang bersangkutan.
- 3) Untuk memelihara potensi kerja
- 4) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan
- 5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya

c. Where (dimana penilaian dilakukan)

Ditempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan (secara formal) dan diluar pekerjaan (secara formal/ non formal)

d. When (kapan penilaian dilakukan)

Waktu peneilaian dilakukan secara formal (periodik) dan informal (dilakukan secara terus menerus)

e. Who (siapa yang akan dinilai)

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diperusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung atau semua tim yang dibentuk perusahaan itu.

f. How (bagaimana menilainya)

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (appraiser) dalam melakukan penilaian.

3. Manfaat dan Tujuan

Suprihanto (1998:7) mengemukakan: “....pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti dilihat/dinilai hasil fisiknya akan tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya”. Selanjutnya Woworuntu (1997:3-4) memberikan konsep-konsep penilaian kinerja, manfaat/tujuan penilaian kinerja, tolak ukur penilaian kinerja dan frekuensi penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Konsep-konsep penilaian kinerja:
 - a) Sadar atau tidak, menilai kinerja orang adalah pekerjaan setiap orang selama masih hidup.
 - b) Banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) menilai kinerja orang adalah pekerjaan setiap orang selama masih hidup.
 - c) Menilai kinerja PNS secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk PNS maupun Organisasi.
 - d) Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk: (1) membangun dan memantau rencana masa depan, dan

(2) menghargai aspirasi karier PNS di Unit organisasinya.

2. Mempelajari kinerja membawa manfaat:
 - a) Mampu menjelaskan maksud penilaian kinerja, baik bagi yang menilai maupun yang dinilai.
 - b) Mampu menyusun dan membahas standar yang harus diamati pada saat melaksanakan penilaian kinerja.
 - c) Mampu menyusun dan membahas tentang proses penilaian.
 - d) Mampu membandingkan antara penilaian atas satu jabatan dengan jabatan yang lain.
3. Garis besar penilaian:
 - a) Penilaian kinerja harus mempunyai tujuan
 - b) Penilaian kinerja mempunyai karakteristik: (1) tanpa tujuan; (2) kewajaran; (3) ketetapan; dan (4) kerahasiaan.
4. Proses penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) meliputi:
 - a) Merencanakan penilaian
 - b) Melaksanakan penilaian
 - c) Menyempurnakan pengembangan rencana
 - d) Frekuensi penilaian
5. Tujuan penilaian kinerja:

Penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a) Memberikan kesempatan kepada PNS dan Manajemen perkantoran untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan pada jangka waktu tertentu, apakah sesuai standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru diwaktu yang akan datang dapat disusun kembali.
 - b) PNS memperoleh pengertian yang lebih baik bagaimana atasan menilai kinerja dan melihat kemajuan PNS yang diukur terhadap sasaran PNS dan kawan-kawannya.
 - c) Penilaian menguntungkan PNS dan penilai.
 - d) PNS menyumbang dan menyusun sasaran-sasaran baru yang akan menjamin aspirasi karier PNS yang dipertimbangkan.
 - e) Komentar PNS merupakan alat penilai untuk menjadi penilai dan pemimpin yang efektif.
 - f) Penilaian PNS berakhir dengan pengertian dan persetujuan yang terjadi di masa lampau dan harapan PNS di masa yang akan datang.
6. Tolak ukur penilaian kinerja:
- a) Tolak ukur menjamin keterpaduan proses dan melakukan kejujuran dan keterbukaan timbal balik.
 - b) Menilai kinerja harus tidak memberi kejutan kepada PNS, tetapi wajar, tepat dan rahasia.
 - c) Tanpa kejutan, karena akan mengakibatkan mental dan gairah kerja seorang PNS menurun bila sepanjang

tahun PNS tidak menerima komentar dari atasannya. Namun secara tiba-tiba mendapat nilai rendah. Oleh karena itu pemimpin harus cara sendiri tersendiri, baik formal maupun non formal dalam menilai sepanjang tahun dan sebaiknya melakukan penilaian secara berkala.

- d) kewajiban bagi PNS dan pemimpin adalah kesepakatan bersama untuk menyusun sasaran yang harus dicapai dan bagaimana mengukurnya dengan jelas. PNS akan merasa bahwa penilaian itu wajar bila PNS melihat adanya alasan rasional.
- e) Ketetapan penilaian dilakukan dengan cara berdasarkan fakta. Untuk mengurangi kesalahan, digunakan catatan-catatan penilaian dan memisahkan perasaan, akan menjamin ketepatan penilaian.
- f) Kerahasiaan dilakukan dengan menyimpan berkas penilaian secara rahasia.
- g) Proses penilaian meliputi perencanaan, melaksanakan, melengkapi rencana pengembangan dan menyimpulkan penilaian.
- h) Frekuensi penilaian bagi PNS dilakukan setahun sekali pada awal bulan Januari.

Selanjutnya manfaat penilaian prestasi kerja menurut Sedarmayanti (2017:143) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM yaitu:

1. Perbaikan Prestasi Kerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.
3. Keputusan Penempatan.
4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir.
6. Perbaikan Proses Susunan Pegawai.
7. Ketidakakuratan Informasi.
8. Kesalahan Desain Pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja Yang Adil.
10. Tantangan Eksternal.

Penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk program perbaikan prestasi kerja pegawai, promosi jabatan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penempatan (replacement), desain pekerjaan, kecemburuan sosial, dan kompetisi. Menurut Widodo Suparno Eko (2015:138) manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi pegawainya. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Mila Badriyah (2015:138) adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup:
 - a. Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
 - b. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.
2. Pengembangan Tujuan Organisasi, mencakup:
 - a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.

- b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
- c. Memotivasi pekerja.
- d. Memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahan. Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

4. Pendekatan dan Indikator.

Menurut Sedarmayanti (2017;144) terdapat 6 pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. *Rating Scale.*

Bentuk penilaian prestasi kerja tertua dan paling banyak digunakan. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2. Checklist.

Metode penilaian untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat/kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Seperti metode rating scale, penilai biasanya atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui penilai, divisi pegawai bisa memberi bobot pada item berbeda pada checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikan sehingga skor total dapat ditentukan.

3. Metode Peristiwa Kritis.

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik/sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap pegawai.

4. Metode Peninjauan Lapangan.

Metode peninjauan lapangan bertujuan agar tercapainya penilaian lebih terstandar, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja.

Bila jumlah pekerjaan terbatas penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6. Metode Evaluasi Kelompok.

Ada beberapa metode guna mengevaluasi pegawai seperti *Ranking Method*, *Grading/Forced Distributions Method* dan *Point Allocation Method*.

Selain menetapkan kriteria penilaian, ada juga yang harus ditetapkan pula, indikator-indikator apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja seorang pegawai. Menurut Mangkunegara (2014:85) indikator-indikator dalam penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Kerjasama.

Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan

bersama- sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2. Tanggung Jawab.

Hal ini merupakan kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.

3. Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

4. Kedisiplinan.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis. Serta sanggup menjalankan dan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

C. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan PP No. 30/2019.

Penilaian prestasi kerja PNS adalah Proses kegiatan yang dilakukan untuk *menevaluasi* tingkat pelaksanaan pekerjaan

atau *unjuk kerja (performance appraisal)* seorang pegawai. Sebagaimana kita ketahui bahwa penilaian prestasi kerja PNS selama ± 34 tahun belakang ini adalah menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Seiring dengan perkembangan zaman, model penilaian prestasi kerja PNS dengan DP3 sudah tidak relevan lagi. 8 (delapan) unsur penilaian dalam DP3 dianggap tidak mampu menciptakan aparatur yang cakap dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. selain itu, nilai-nilai dalam DP3 terlalu abstrak untuk diukur secara kuantitatif sehingga pejabat penilai sulit memberikan penilaian secara objektif. Sering dalam memberikan nilai kepada bawahan, pejabat penilai tidak mempunyai dasar yang jelas dan timbul bias akibat unsur subjektifitas. Bahkan ada praktik yang lebih parah, yaitu pejabat penilai memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk mengisi sendiri DP3 –nya. Akhirnya DP3 kehilangan fungsi sebagai salah satu instrumen untuk menciptakan aparatur yang berkinerja tinggi sebagaimana nilai-nilai DP3 itu sendiri yaitu; kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Permasalahan yang juga sering terjadi saat ini adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS hanyalah sebuah formalitas belaka bahkan penilaian kinerja PNS sudah kehilangan arti yang sebenarnya tidak ada kaitannya dengan apa yang telah dikerjakan

oleh seorang PNS. Penilaian DP3 tidak lagi dapat digunakan sebagai alat pengukur seberapa besar keberhasilan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugasnya, DP3 belum sepenuhnya mencerminkan pada kinerja, penilaian tidak lagi memiliki nilai edukatif dikarenakan proses penilaian bersifat rahasia, penilaian tidak obyektif hanya berdasarkan “*like and dislike*”, belum lagi atasan langsung yang notabene sebagai orang yang menilai hanya sekedar menilai bahkan cenderung tidak memberikan klarifikasi atau tindak lanjut penilaian tersebut, hal ini ditambah lagi dengan atasan pejabat penilai yang merupakan orang yang berhak untuk melegalkan hasil penilaian tersebut belum sepenuhnya menjadi seorang motivator maupun evaluator terhadap pejabat penilai seberapa efektifnya pejabat penilai melaksanakan proses penilaian tersebut. DP3 selama ini menjadi patokan pemberian *reward* berupa kenaikan pangkat dan sudah menjadi persyaratan mutlak ternyata sudah berubah fungsi, DP3 bukan lagi menjadi instrument yang memberikan informasi tentang aparatur yang berkinerja tinggi sebagai dasar pengembangan karier atau promosi pegawai, menentukan diklat, menentukan standar penggajian, menentukan mutasi pegawai, meningkatkan produktivitas dan tanggungjawab, meningkatkan motivasi pegawai, menghindarkan pilih kasih serta mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang.

Menjawab permasalahan tersebut, lahirlah PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. PP Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku efektif pada tanggal 1 Januari

2014. Dengan berlakunya PP ini maka PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tidak berlaku lagi. PP Nomor 46 Tahun 2011 memperbaiki kekurangan-kekurangan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 ini dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian prestasi kerja PNS menurut PP Nomor 46 Tahun 2011 ini terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 tahun (akhir Desember tahun bersangkutan/akhir Januari tahun berikutnya), yang terdiri atas unsur SKP dengan bobotnya 60 % serta Perilaku kerja dengan bobotnya 40 %. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Bawahan dan atasan duduk bersama dalam menetapkan target yang ingin dicapai pada tahun depan. Target-target yang ingin dicapai bawahan dikomunikasikan ke atasan dan atasan melakukan konfirmasi dan koreksi atas target yang direncanakan tersebut. Setelah SKP disusun, maka Pada akhir tahun dilakukanlah

evaluasi terhadap SKP yang telah disusun tersebut berdasarkan tingkat capaian PNS bersangkutan.

Dalam melaksanakan PP Nomor 46 Tahun 2011 tidak semata-mata hanya menyusun dan menilai tetapi perlu memperbaiki lingkungan di setiap organisasi. Sebelum PP Nomor 46 Tahun 2011 ini dilaksanakan, idealnya setiap instansi pemerintah telah melaksanakan analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan. Hasil dari analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan akan melahirkan uraian jabatan, uraian tugas masing-masing jabatan, beban kerja masing-masing unit kerja dan nilai jabatan yang pada akhirnya setiap unit kerja dituntut untuk melakukan restrukturisasi organisasi.

Restrukturisasi yang dilakukan bisa dalam bentuk perampingan organisasi (*downsizing*) dan pembentukan organisasi (*rightsizing*) serta dengan melakukan redistribusi pegawai dari unit kerja yang kelebihan pegawai ke unit kerja yang kekurangan pegawai. Dengan melakukan analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan diharapkan setiap pegawai memiliki pekerjaan yang jelas, tidak ada pegawai yang sama sekali tidak punya pekerjaan atau kelebihan beban kerja, tidak ada unit kerja yang kelebihan pegawai sementara di unit kerja lain kekurangan pegawai, dengan kata lain terbentuklah unit kerja yang ideal.

Pertanyaannya, apakah sudah semua instansi pemerintah di Indonesia telah melakukan analisis beban kerja, analisis jabatan

dan evaluasi jabatan secara benar dan sesuai kenyataan? Jawabannya tentu beragam, ada yang belum melaksanakan, ada yang sudah melaksanakan tapi belum seluruhnya, ada yang telah melaksanakan tapi belum sesuai kenyataan. Banyak faktor yang menyebabkan analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan ini tidak dilakukan secara benar dan sesuai kenyataan, salah satu penyebabnya adalah benturan kepentingan dari masing-masing unit kerja. Sebagai contoh, berdasarkan analisis beban kerja didapatkan data bahwa suatu instansi kelebihan tenaga pegawai, sehingga idealnya harus dilakukan redistribusi pegawai ketempat yang kekurangan pegawai. Tetapi apakah segampang itu memindahkan pegawai, jika atasannya setuju untuk memindahkan pegawai, belum tentu dengan pegawai yang bersangkutan mau menerima keputusan pindah tersebut. Contoh lain adalah dalam penentuan kebutuhan pegawai negeri sipil juga menggunakan analisis beban kerja sebagai salah satu instrumen pembantunya. Jika berdasarkan analisis beban kerja ternyata tidak dibutuhkan lagi tambahan pegawai, namun belum tentu hasil analisis tersebut dapat diterima oleh instansi pemerintah tersebut. Ada faktor politis yang mempengaruhi instansi pemerintah untuk mengabaikan hasil analisis beban kerja tersebut dan tetap menerima CPNS. Sehingga hasil analisis beban kerja tersebut dimodifikasi sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebijakan instansi pemerintah tersebut. Jika analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan tidak dilaksanakan maka penerapan PP Nomor 46 Tahun 2011 tidak

dapat berjalan dengan baik. Pimpinan instansi harus bijak menyikapi pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 ditengah ketidaksiapan perangkat yang ada di instansi tersebut, baik SDM maupun struktur.

Dengan penerapan PP No. 46 tahun 2011 selama \pm 8 tahun, ternyata sistem penilaiannya masih belum mampu memaksimalkan kinerja seorang ASN. Karena SKP bukan dijadikan sebagai dasar bagi pengambilan kebijakan pembinaan ASN. SKP cuma untuk dijadikan sebagai prasyarat bagi kenaikan pangkat dan urusan pelayanan kepegawaian saja. Tindak lanjut diberlakukannya SKP tidak dibarengi dengan hukuman atau penghargaan yang sesuai, sehingga tidak memberikan rasa yang berkeadilan. Oleh karenanya, sistem penilaian kinerja ASN perlu dilakukan perubahan seiring dengan berkembangnya upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja ASN dalam memberikan pelayanan yang optimal terhadap masyarakat. Menurut Bpk Rahmat AS, Kepala Sub Direktorat Evaluasi dan Pemantauan Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja Jabatan Pegawai ASN (2017) Hasil Evaluasi dan Monitoring Implementasi PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dirumuskan sebagai berikut:

1. Mindset penilaian kinerja pegawai masih mengacu pada penilaian DP-3.
2. Penyusunan SKP dan Penilaian prestasi kerja PNS hanya digunakan sebagai dokumen kelengkapan untuk kenaikan pangkat.

3. Kesulitan dalam menuliskan kegiatan tugas jabatan dalam SKP, karena kegiatan yang dilaksanakan berbeda dengan jabatan yang diemban.
4. Subyektivitas dalam penetapan target SKP dan penilaiannya, karena hanya merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan.
5. Belum adanya standar kinerja jabatan sehingga sulit untuk mengukur dan menilai kinerja secara fair.
6. Penilaian perilaku kerja masih mengadopsi DP-3 sehingga penilaiannya masih sangat subyektif.
7. Masih banyak pegawai yang tidak mengetahui nama jabatan dan uraian tugas jabatannya. Kesulitan dalam menurunkan/membagi habis pekerjaan sampai pada tingkat pelaksana

Terlepas dari semua itu, Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Untuk itu, pemerintah kemudian menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tertanggal 29 April 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan perbaikan dari PP yang telah ada sebelumnya yakni PP nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier, berdasarkan perencanaan kinerja

pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS, berdasarkan prinsip:

- a. Objektif;
Penilaian terhadap pencapaian kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai kinerja PNS.
- b. Terukur;
Penilaian kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
- c. Akuntabel;
Seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
- d. Partisipatif; dan
Seluruh proses Penilaian Kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai kinerja PNS dengan PNS yang dinilai.
- e. Transparan.
Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Ada beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang dapat kita amati pada tabel 5.3 berikut:

Tabel 6.3

Perbedaan PP No. 46 Tahun 2011 Dengan PP No. 30 Tahun 2019

No.	SUBSTANSI	Penilaian Kinerja PNS	
		PP 46 Tahun 2011	PP 30 Tahun 2019
1	Menggunakan Istilah	Prestasi Kerja	Kinerja PNS
2	Sasaran Kinerja Pegawai	rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.	hasil kerja yang dicapai dari setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.
3	Target	jumlah beban kerja yang akan dicapai	jumlah hasil kerja yang akan dicapai.
4	Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	memuat kegiatan tugas jabatan dan target	memuat kinerja utama dan dapat memuat kinerja tambahan paling sedikit memuat :

			<p>1. indikator kinerja individu; dan</p> <p>2. target kinerja.</p>
5	Penyusunan SKP	didasarkan pada rencana kerja tahunan instansi	<p>Memperhatikan :</p> <p>a. perencanaan strategis instansi pemerintah;</p> <p>b. perjanjian kinerja</p> <p>c. organisasi dan tata kerja;</p> <p>d. uraian jabatan; dan/atau</p> <p>e. SKP atasan langsung</p>
6	Aspek Perilaku Kerja	<p>a. orientasi pelayanan;</p> <p>b. integritas;</p> <p>c. komitmen;</p> <p>d. disiplin;</p> <p>e. kerja sama; dan</p> <p>f. kepemimpinan.</p>	<p>a. orientasi pelayanan;</p> <p>b. komitmen;</p> <p>c. inisiatif kerja;</p> <p>d. kerja sama; dan</p> <p>e. Kepemimpinan</p>

7	Penilaian	dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai dan dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.	a. penilaian perilaku kerja dilakukan oleh pejabat penilai kerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja; b. setingkat dan/atau bawahan langsung
8	Bobot Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur SKP 60% ▪ Perilaku kerja 40% <p>jika melebihi target maka penilaian SKP dapat lebih dari 100,</p> <p>Penilaian prestasi kerja PNS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur SKP 70% dan perilaku kerja 30%; ▪ unsur skp 60% dan perilaku kerja 40%* <p>*) bagi instansi pemerintah yang menerapkan penilaian 360°</p>

		<p>dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun</p>	<p>realisasi kinerja PNS yang melebihi target kinerja, nilai capaian kinerja paling tinggi pada angka 120.</p> <p>Penilaian kinerja didasarkan pada pengukuran kinerja yang dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan serta didokumentasikan dalam dokumen pengukuran kinerja sesuai kebutuhan organisasi.</p>
--	--	---	---

9	Sebutan Penilaian	Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan : a. 91 - ke atas (sangat baik) b. 76 - 90 (baik) c. 61 – 75 (cukup) d. 51 – 60 (kurang) e. 50 - ke bawah (buruk)	Penilaian kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan / predikat: a. Sangat baik (110 ≤ 120 dan menciptakan ide baru dan / atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara); b. baik , nilai 90 < x < 120; c. cukup , nilai 76 < x < 90; d. kurang , nilai 50 < x < 70 e. sangat kurang , nilai <50.
---	----------------------	---	---

10	Lain – Lain	Tidak Diatur	<ul style="list-style-type: none"> - Tim Penilai Kerja PNS. - Pemantau Kinerja - Bimbingan dan Konseling Kinerja - Peningkatan Kinerja. - Sistem Informasi Kinerja PNS. - Pengelolaan Kinerja. - Penghargaan. - Sanksi.
----	-------------	--------------	---

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Pelaksanaan pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah

ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta men)rusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Kinerja PNS ini mengatur antara lain substansi penilaian kinerja PNS yang terdiri atas penilaian Perilaku Kerja dan penilaian kinerja PNS, pembobotan penilaian SKP dan Perilaku Kerja PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja dan sanksi serta keberatan, dan Sistem Informasi Kinerja PNS

Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja;
- b. pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja;
- c. penilaian kinerja;
- d. tindak lanjut; dan
- e. Sistem Informasi Kinerja PNS.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Proses penyusunan SKP yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakukan dengan memperhatikan:

- a. perencanaan strategis Instansi Pemerintah;
- b. perjanjian kinerja;
- c. organisasi dan tata kerja;
- d. uraian jabatan; dan/atau
- e. SKP atasan langsung.

SKP memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Selain kinerja utama, SKP dapat memuat kinerja tambahan. Kinerja utama dan kinerja tambahan paling sedikit memuat Indikator Kinerja Individu dan Target kinerja. Indikator Kinerja Individu disusun dengan memperhatikan kriteria:

- a. spesifik;
kemampuan menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
- b. terukur;
kemampuan yang diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas cara pengukurannya.
- c. realistis;
ukuran yang dapat dicapai dan menantang.

- d. memiliki batas waktu pencapaian; dan proses pencapaian indikator kinerja individu memiliki batas waktu yang jelas.
- e. menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi. kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Sedangkan Target kinerja sebagaimana meliputi aspek:

- a. kuantitas;
Jumlah/banyaknya keluaran (output) dan/atau manfaat (outcomel yang harus ada dalam setiap target kinerja.
- b. kualitas;
Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- c. waktu; dan/atau
Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- d. biaya.
Dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

SKP bagi pejabat pimpinan tinggi, menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja

Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, disusun berdasarkan perjanjian kinerja Unit Kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan: a. rencana strategis; dan b. rencana kerja tahunan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama, menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), disetujui oleh menteri yang mengoordinasikan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan Instansi Pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya. Disebutkan juga dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), SKP bagi pejabat pimpinan tinggi yang memimpin unit kerja paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran. “SKP bagi pejabat pimpinan Unit Kerja mandiri sebagaimana dimaksud disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikannya,” bunyi Pasal 16 ayat (1) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Untuk SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja. “Ketentuan penyusunan SKP sebagaimana dimaksud tidak berlaku bagi PNS yang diangkat

menjadi Pejabat Negara atau pimpinan anggota lembaga non struktural, diberhentikan sementara, menjalani cuti di luar tanggungan negara, atau mengambil masa persiapan pensiun,” demikian bunyi Pasal 23 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Selanjutnya, penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional. Bunyi Pasal 36 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) “Penilaian SKP bagi PNS yang mengalami rotasi, mutasi, dan/atau penugasan lain terkait dengan tugas dan fungsi jabatan selama tahun berjalan dilakukan dengan menggunakan metode proporsional berdasarkan periode SKP pada unit-unit dimana PNS tersebut bekerja pada tahun berjalan,”

Untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dalam jabatan sebagaimana dimaksud dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam

jabatan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian: a. 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja. Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Sedangkan Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh); c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
3. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh)–angka 70 (tujuh puluh); dan
4. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga menyebutkan, distribusi PNS yang mendapatkan predikat penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dengan ketentuan:

- a. paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “di atas ekspektasi”;
- b. paling rendah 60% (enam puluh persen) dan paling tinggi 70% (tujuh puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “sesuai ekspektasi”; dan

- c. paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja PNS berada pada klasifikasi status kinerja “di bawah ekspektasi”.

“Penilaian Kinerja PNS dilakukan pada setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya,” bunyi Pasal 42 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dokumen penilaian kinerja PNS dilaporkan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS kepada Tim Penilai Kinerja PNS dan PyB (Pejabat Yang Berwenang) paling lambat pada akhir bulan Februari tahun berikutnya.

PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun, menurut PP ini, dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (talent pool) pada instansi yang bersangkutan. Sedangkan PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun, menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. “Pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional yang tidak memenuhi Target kinerja dapat dikenakan sanksi

administrasi sampai dengan pemberhentian,” bunyi Pasal 56 PP 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 mengatur beberapa elemen yg tidak diatur dalam regulasi penilaian presetasi kerja sebelumnya, antara lain:

- Tim Penilai Kerja PNS.

Tim Penilai Kinerja PNS terdiri dari PNS yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan, berasal dari:

- Unit Kerja yang membidangi kepegawaian;
- Unit Kerja yang membidangi pengawasan internal;
- Unit Kerja lain yang dipandang perlu oleh iyB.

- Pemantau Kinerja

Pemantauan Kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS terhadap PNS secara berkala dan berkelanjutan dalam proses pelaksanaan SKP paling kurang 1 (satu) kali dalam setiap semester pada tahun berjalan.

- Bimbingan dan Konseling Kinerja

Konseling Kinerja dilakukan terhadap PNS yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja yang dapat mempengaruhi pencapaian Target kinerja. Bimbingan dan Konseling Kinerja dapat dilakukan oleh:

- Pejabat Penilai Kinerja PNS yang telah memperoleh pelatihan konseling;

- pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling;
atau
- Konselor independen yang ditetapkan oleh Unit Kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.
- **Pemeringkatan Kinerja.**
Membandingkan nilai kinerja dan predikat kinerja pada dokumen penilaian kinerja antar PNS setiap tahun untuk menyusun profil kinerja PNS dalam 1 (satu) unit dan/ atau Instansi Pemerintahan yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS.
- **Pengelolaan Kinerja.**
Pengelolaan kinerja didokumentasikan secara periodik berupa:
 - harian;
 - mingguan;
 - bulanan;
 - triwulanan;
 - semesteran; dan/atau
 - tahunan.
- **Penghargaan.**
PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat **Sangat Baik** berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan. PNS yang menunjukkan penilaian kinerja

dengan predikat **Baik** berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- Sanksi.

Pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional yang tidak memenuhi Target kinerja dapat dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian. Dalam hal PNS yang dinilai menyatakan keberatan atas hasil penilaian kinerja maka PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja PNS secara berjenjang paling lama 14 (empat belas) hari sejak diterima.

- Sistem Informasi Kinerja PNS.

Merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan data penilaian kinerja PNS, dan bahan evaluasi kinerja.

Kehadiran PP No. 30 Tahun 2019 tersebut membuat sistem penghargaan dan hukuman semakin jelas. Misalnya, terkait dengan pemberhentian PNS yang dinilai tidak memiliki kinerja yang optimal.

Jika sebelumnya kinerja PNS kurang dapat dijadikan tujuan untuk pemberhentian PNS, saat ini sistem *rewards and punishment* semakin mendapat bentuk dan jelas. Intinya, silakan

PNS berkinerja yang baik, jika tidak maka akan ada risiko diberhentikan dari pekerjaannya. Siap-siap saja untuk menjadi “Gelandangan ASN” jika tidak kreatif dan tidak berusaha menjadi lebih baik.

Ketentuan penilaian kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini dilaksanakan 2 (dua) tahun setelah diundangkan. Adapun Peraturan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah ini harus ditetapkan paling lama 2 (dua) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan. Kita menyadari bahwa upaya meningkatkan kualitas SDM aparatur harus terus dilakukan. Jadi jangan heran apabila ASN harus bersaing untuk menciptakan kinerja yang lebih baik lagi. Tujuan ASN Smart 2024 juga menjadi alasan mengapa kita harus berbenah dalam bekerja untuk memberikan layanan terbaik. ASN cerdas tidak hanya mampu menguasai Teknologi Informasi, tapi juga mampu memberikan layanan terbaiknya dengan sikap yang ramah (*hospitality*). Penguatan Sumber Daya Aparatur yang telah menjadi isu strategis nasional Tahun 2019 – 2024 bukan hanya sekedar angan-angan belaka, tapi akan terus diwujudkan oleh pemerintah agar Negara menjadi kuat dan bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku/Modul/Jurnal/internet

- A Noe Raymond, R Hollenbeck, Gerhart Barry, M Wright Patrick, (2010), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta; PT. Salemba Empat.
- Alfaris, Sujoko. (2012). **“Peningkatan Kemampuan Guru Mata Pelajaran Melalui In House Training”**. Jurnal Pendidikan Penabur.
- Ambar, T Sulistiyani, (2009), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta. PT. Graha Ilmu..
- Amstrong, Michael. (1999). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. (Terjemahan Sofyan dan Haryanto)”. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Anderson, John E., et al (2006). **“The Drivers for Acceptance of Tablet PCs by Faculty in a College of Business”**. Journal of Information Systems Education).
- Andra Eka Putra, (2017), **Melacak Asal Usul Maksud Kompetensi ASN Pada UU 5/2014 jo UU 23/2014**. Diakses pada <http://www.bkpsdm.tanahlautkab.go.id> pada 05 Oktober 2020 jam 20.05 Wib.
- Andrew E.Sikula. (1981). **Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja** . Jakarta: PT. Pustaka Binaman.
- Badriyah, Mila. (2015). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Bambang Swasto. (1996). **Pengembangan Manajemen Sumber daya Manusia pengaruhnya terhadap kinerja dan Imbalan**. Malang: FIA UB.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiential approach*” Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Byars dan Rue. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life. Profit. Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Castetter, W. B. (1981). *The Personnel Function in Educational Administration*, Pennsylvania: Macmillan.
- Cherrington, David J, (1995). *The Management of Human Resources (4th Edition)*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Danang Sugianto, (2017), Blak-Blakan MenPan RB Soal Kinerja PNS. Diakses pada <http://www.detikfinance> pada tanggal 26 September 2020.
- Damayanti, Agiel Puji et.al, (2013) **“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta”**. (Jurnal Manajemen Bisnis UNS Vol. 2 No.. 1).
- David, Mc. Clelland. (1997). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Prenhallindo.
- Donalson, Les dan Scannell. (1993). **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Dwiyanto, Agus. (1995). **Penilaian Kinerja Organisasi Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara**. Yogyakarta : Fisipol UGM.

- Eko Widodo, Suparno (2015). **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.
- Fernandes Simangunsong (2017), **Kapita Selektta Manajemen Sumber Daya Aparatur**. Bandung: CV. Alfabeta.
- Flippo, Edwin B. (1984). **Manajemen Personalialia**. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- French, E.R. (1986). *“Interaction between Strains of P. solanacearum, Its Hosts and The Environment. Di dalam: Persley G.J., editor. Bacterial wilt disease in Asia and the South Pacific”*. ACIAR.
- Gaouzali, Saydam. (2000). **Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)**. Jakarta: Djambatan.
- Gomes, Faustino Cardoso. (1995). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. (2014). **Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hanif (2016), **“Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja”** (Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam Vol. 1 Nomor 1)
- Hariandja, Marihot T.E, (2002). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1994). **Manajemen Perbankan**,: Jakarta: CV. Haji Magum.
- _____ (2009), **Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah**, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____ (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi)**. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Heidjrachman dan Suad Husnan (Ed. 4). (1997). **Manajemen Personalia**. Yogyakarta: BPFE.
- Henry, Nicholas, (1995). *“Public Administration and Public Affairs. Sixth Edition”*. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.
- Herman, Sofyandi, (2008), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. (1996). **Organisasi Teori Dan Tingkah Laku**. Jakarta: PT. Burni Aksara.
- Husein, Umar (2002), **Evaluasi Kinerja Perusahaan**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Irawan, Prasetya, dkk. (2002). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Julitriarsa, Djati. & John Suprihanto. (1998). **Manajemen Umum, Sebuah Pengantar**. Yogyakarta: BPFE.
- Keban, Yeremias T (2004), **EnamDimensi Strategi Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu**. Yogyakarta, Gava Media.
- Klingner, E. Donald & Jhon Nalbandian (1995), *Publik Personal Management*, New Jersey: University of Kansas.
- Lebas, M. & Euske. (2004). *A Conceptual and Operational Delineation of Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leibman, Michael, Ruth A. Bruer, dan Bill R. Maki. (1996). *“Succession management: The next generation of succession planning. Human Resource Planning”*. Vol. 19.

- Lenvine, Charless H., et al. (1990). ***Public Administration: Challenges, Choices, Consequences***. Illionis: Scoot Foreman.
- Mahmudi (2015), **Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi Kedua)**. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu (2011). “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____ (2003). “**Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**”. Jakarta: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri, (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang. (1982). **Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya**. cetakan ke 6. Jakarta: PT.Rajawali Press.
- Marmawi. (2009). ‘**Persamaan Gender dalam Pengembangan Diri**’. Jurnal Visi Ilmu Pendidikan.
- Marwangsah, (2016), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua Cetakan keempat. Bandung: CV. Alfabeta
- Martoyo, S. (1994). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Miftah Thoha, (2005). **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi**. Jakarta: Rajawali Press.
- Mila Badriyah, (2015), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Pustaka Setia
- _____,(2005), **Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia**, Jakarta: Prenada Media Group

- Moehariono. (2010). **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Mondy, R. W., et all, (2005), *Human Resources Management*, New york: Prentice Hall.
- Mulyadi dan Rivai (2009) **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan ke-9.Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muh. Kadarisman, (2018), **Manajemen Aparatur Sipil Negara**. Jakarta: Rajawali Press.
- Nawawi, Hadari. (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif**. Cetakan Keempat Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____ (1998). **Metode Penelitian Bidang Sosial**. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press
- Notoatmodjo, Soekidjo, (2009), **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Palan, R. (2007) **Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi**. Jakarta: PPM.
- Pasolong, Harbani, (2007), **Teori Administrasi Publik**. Bandung: Alfabeta.
- Payaman, J. Simanjuntak. (1985). **Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Randall Schuler, Susan Jackson. (1997). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi ke-6. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Rasyid, Ryaas, (1998). **Desentralisasi Dalam Menunjang Pembangunan Daerah Dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia**, Jakarta:PT. Pustaka LP3ES.
- Ruhan, Faria & Fatimah, Yeti, (2016), **Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik**, (Modul Fakultas Manajemen Pemerintahan). Sumedang: IPDN Press
- Satia Supardy & Wakiran (2014), **Kompensasi** (Modul: Diklat Analisis Kepegawaian, Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional). Jakarta: BKN RI.
- Schuler, R and Harris, D. (1992). *Managing Quality*. Massachusetts: Addison-Wesley publishing Company Inc.
- Schuler, R.S dan Walker, J.W, (1990). "*Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action. Organizational Dynamic*", Summer: 5-1.
- Sedarmayanti, (2013), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung: Refika Aditama.
- _____ (2017). **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. P. (1994). **Patologi Birokrasi : Analisis, Identifikasi dan Terapinya**. Jakarta: Ghala Indonesia.
- _____ (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, (1997), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta; STIE YKPN.
- Soeprihanto, John (2001), **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, Edisi 1, Yogyakarta: BPFE.

- Sofian Effendi, (2010), **Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur Negara**, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 4 No. 1
- Spencer, Peter M., dan Signe M. Spencer, (1993), “*Competence at Work “Models for Superior Performance”*”. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Sule, E. T., dan Saefullah, K. (2010). **Pengantar Manajemen. Edisi 1**”. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Sutrisno, (2009), **Manajemen Keuangan, Teori, Konsep dan Aplikasi**, Edisi Pertama Cetakan ketujuh. Yogyakarta: Ekosinia.
- Tarsis Tarmudji. (1998). **Pengembangan Diri**. Yogyakarta: Liberty.
- Thompson, J.K. (2000). “*Body Image, Eating Disorder, and Obesity an Integrative Guide for Asesment and Treatment*”. Washington : American Psychological Association.
- Tulus, Tu’u(1994), **Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Belajar**, Jakarta: Grasindo
- Tyler T. R, (1993), *Why People Obey The Law*. Michigan: Book Craftes
- Veithzal, Rivai & Ella, (2010), “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai (2011), “**Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**”. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Waworuntu, Bob, (1997), **Dasar-Dasar Keterampilan Melayani Konsumen**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wibowo. (2016). **Manajemen Kinerja**, Edisi Kelima,. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

B. Peraturan Perundang-Undangan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999
Tentang **Perubahan Atas Undang-Undang No. 8
Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007
tentang **Rencana Pembangunan Jangka Panjang
Nasional (RPJPN) Tahun 2005- 2025**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014
Tentang **Aparatur Sipil Negara.**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014
Tentang **Pemerintahan Daerah.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979
Tentang **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai
Negeri Sipil.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000,
Tentang **Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam
Jabatan Struktural.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000,
Tentang **Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai
Negeri Sipil.**

Peraturam Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010
Tentang **Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011
Tentang **Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2011
Tentang **Disiplin Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019
Tentang **Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan
Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun
2017 Tentang **Standar Kompetensi Jabatan Aparatur
Sipil Negara.**

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 85
Tahun 2017 Tentang **Pendidikan Dan Pelatihan
Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri.**

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 108
Tahun 2017 Tentang **Kompetensi Pemerintahan.**

----- UDY-----