



HAND OUT MATA KULIAH

Manajemen Sumber Daya Manusia



Disusun Oleh:
Dra. Triguniningsih, M.Si

Penerbit
Program Studi Doktor Administrasi Publik
FISIP Universitas Diponegoro
2016



HAND OUT MATA KULIAH

Manajemen Sumber Daya Manusia

DISUSUN OLEH :

Dra. Tri Yuniningsih, M.Si

**Penerbit
Program Studi Doktor Administrasi Publik
FISIP Universitas Diponegoro
2016**

HAND OUT MATA KULIAH
Manajemen Sumber Daya Manusia

Penyusun :

Dra. TRI YUNININGSIH, M.Si

ISBN : 978 – 602 – 73643 – 4 – 9

Editor :

Dra. TRI YUNININGSIH, M.Si

Penyunting :

Cintia Nilam Sari, Ratno

Desain sampul dan Tata letak

Galih, Ratno

Diterbitkan oleh :

Program Studi Doktor Administrasi Publik FISIP-UNDIP

Gd. Program Pascasarjana TTB.B Lt.5

Jl. Imam Bardjo SH No.3-5 Undip Pleburan Semarang

Telp/Fax. (024) 8451567

Email : programdap@yahoo.com, prodidap@gmail.com

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala Berkah, Rahmat, Taufiq serta Hidayah-Nya sehingga modul / Hand Out Mata Kuliah MSDM ini bisa tersusun. Selanjutnya kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Ketua Jurusan Administrasi Publik FISIP–UNDIP.
3. Ketua Program Studi Doktor Administrasi Publik FISIP-UNDIP.
4. DAP Press dan staf yang turut membantu diterbitkannya modul ini.
5. Mahasiswa Administrasi Publik Angkatan 2014, yang telah berpartisipasi dalam penyusunan modul ini.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam perencanaan, pelaksanaan sampai terbitnya modul ini yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.
7. Untuk Suami dan anak-anakku yang turut mendukung tersusunnya modul ini.

Penulis menyadari modul ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran guna penyempurnaannya sangat kami harapkan.

Semarang, 11 Maret 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PERENCANAAN DAN PENGADAAN PEGAWAI ATAU JABATAN	1
1.1 Pengantar	1
1.2 Pokok Bahasan	2
2.1 Analisa Pekerjaan / Jabatan	2
2.2 Formasi Pegawai	4
2.3 Proses Penerimaan Pegawai	5
2.4 Orientasi	7
2.5 Pengangkatan sebagai Pegawai Tetap	8
Daftar Pustaka	9
BAB II PERENCANAAN DAN PENGADAAN PEGAWAI (LANJUTAN)	11
1.1 Pengantar	11
1.2 Pokok Bahasan	13
2.1 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja	14
2.2 Sumber Rekrutmen dan Kendala dalam Rekrutmen Pegawai	15
2.3 Seleksi Pegawai dan Langkah-langkah dalam Seleksi Pegawai	20
2.4 Proses Penerimaan Pegawai	23
2.5 Orientasi Pegawai dan Manfaat Orientasi Pegawai	28
2.6 Metode Orientasi Pegawai	30
2.7 Proses Pengangkatan Pegawai Tetap	32
2.8 Penempatan Pegawai	39
Daftar Pustaka	42

BAB III PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI	43
1.1 Pengantar	43
1.2 Pokok Bahasan	44
2.1 Pengertian dan Proses	44
2.2 Tujuan Pengembangan Pegawai	46
2.3 Manfaat Pengembangan Pegawai	47
2.4 Fase Pengembangan Karir	48
3. MOTIVAS	49
3.1 Faktor-Faktor Motivasi Kerja	50
3.2 Jenis Motivasi	50
4. KOMPENSASI	52
4.1 Definisi	52
4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	53
4.3 Dimensi dan Sistem Kompensasi	53
4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi Kepada Pegawai	53
4.5 Jenis Kompensasi	54
4.6 Syarat Pemberian Kompensasi yang Efektif	55
5. HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI PENGAJIAN DAN MOTIVASI KERJA	56
Daftar Pustaka	62
BAB IV PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	63
1.1 Pengantar	63
1.2 Pokok Bahasan	63
2.1 Pengertian Pelatihan dan Pendidikan	64
2.2 Perencanaan Diklat	65
2.3 Strategi Program Pelatihan	72
2.4 Jenis Pendidikan dan Pelatihan	76
2.5 Analisis Kebutuhan Diklat	77

BAB V PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA	
INDIVIDU	79
1.1 Pengantar	79
1.2 Pokok Bahasan	80
2.1 Pengertian Penilaian Kinerja	80
2.2 Teknik dan Proses Penilaian Kinerja	81
2.3 Manfaat dan Hambatan Penilaian Kinerja	89
Daftar Pustaka	94
BAB VI PEMELIHARAAN PEGAWAI	95
1.1 Pengantar	95
1.2 Pokok Bahasan	96
2.1 Definisi Pemeliharaan Pegawai	97
2.2 Tujuan Pemeliharaan	97
2.3 Asas-asas Pemeliharaan Pegawai	98
2.4 Metode Pemeliharaan Pegawai	99
Daftar Pustaka	106
BAB VII PEMBINAAN DISIPLIN	107
1.1 Pengantar	107
1.2 Pokok Bahasan	108
1. Definisi Disiplin	108
2. Pentingnya Kedisiplinan	110
3. Indikator-Indikator Kedisiplinan	111
4. Definisi Pembinaan Disiplin	117
5. Tujuan Pembinaan Disiplin	119
6. Tipe-Tipe Kegiatan Pendisiplinan	121
Daftar Pustaka	127

BAB VIII KEBIJAKAN DAN REFORMASI	
KEPEGAWAIAN RI	129
1.1 Pengantar	129
1.2 Pokok Bahasan	130
2.1 Reformasi Kepegawaian	131
2.2 Undang-undang Pokok Kepegawaian RI	136
Daftar Pustaka ..	148

BAB I

PERENCANAAN DAN PENGADAAN PEGAWAI ATAU JABATAN

1.1 PENGANTAR

Manajemen sumber daya manusia tergolong dalam perspektif internasional, makro, atau mikro. Perspektif mikro biasanya sama dengan pengertian yang diberikan terhadap manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia, terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tetap tercapai.

Perencanaan pegawai ini terbagi atas beberapa tahapan. Tahapan yang pertama adalah mengumumkan adanya pengadaan pegawai, dilakukan pendaftaran, tahap seleksi, yang terakhir tahap pengumuman. Melakukan perencanaan pegawai bukan hal yang mudah. Tahap-tahap yang dilalui pun tidak selalu berjalan lancar. Tujuan dilakukannya perencanaan pegawai untuk mengurangi tingkat pengangguran, meningkatkan kinerja para pegawai, dan meningkatkan kualitas instansi dengan pegawai-pegawai baru. Setelah suatu instansi melakukan perencanaan

pegawai. Pegawai akan merasakan orientasi pegawai. Masalah yang timbul dalam perencanaan pegawai sering kali membuat terhambatnya penerimaan pegawai. Pegawai-pegawai yang selanjutnya diterima dalam semua tahap akan menjadi pegawai tetap

1.2 POKOK BAHASAN

1. Bagaimana yang dimaksud dengan analisa pekerjaan/jabatan?
2. Bagaimana pengertian dari formasi pegawai?
3. Bagaimana proses penerimaan pegawai?
4. Bagaimana tahap dalam Orientasi?
5. Bagaimana proses pengangkatan sebagai pegawai tetap?

2.1 Analisa Pekerjaan/Jabatan

Analisa pekerjaan/jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Atau secara sederhana analisa pekerjaan merupakan usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pekerja ke dalam kata-kata.

Analisa pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi tersebut dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tertentu. Analisa pekerjaan ini menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan job description (apa yang terkandung dalam jabatan) dan spesifikasi jabatan-job specification (orang seperti apakah yang akan digaji untuk jabatan tersebut).

Analisa pekerjaan/jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

Analisa pekerjaan merupakan pusat manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk organisasi public. Pentingnya analisa pekerjaan dan klasifikasi pekerjaan mempunyai aspek sejarah, keterkaitannya dengan anggaran, dan nilai daya tangkap politik dapat dikaitkan dengan tujuan-tujuan orientasi pekerja dan efisiensi.

Persyaratan jabatan:

1. Jenis Kelamin
2. Usia
3. Kecakapan
4. Pelatihan
5. Pengalaman
6. Syarat-Syarat Badaniah Khusus
7. Syarat-Syarat Rohaniah Khusus
8. Syarat-Syarat Perasaan Khusus

2.2 Formasi Pegawai

Setelah diadakannya perencanaan SDM, dan analisis dan klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen atau formasi pegawai. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Alasan-alasan dasar rekrutmen:

1. Berdirinya organisasi baru
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
3. Tercitanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
4. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
5. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive
6. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia

Teknik rekrutmen:

1. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan
2. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

2.3 Proses Penerimaan Pegawai

Seleksi dan penempatan pegawai merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses

rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.

Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam organisasi.

Syarat seleksi dan penempatan

1. informasi analisa jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan
2. rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manejer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi
3. keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manejer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih

Proses penerimaan pegawai tetap

1. Pengumuman
2. Pendaftaran
3. Seleksi
4. Penentuan
5. Pengumuman

2.4 Orientasi

Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistic demi keberhasilan hubungan kerja dimasa yang akan datang.

Orientasi pegawai bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai baru. Maksud upaya ini adalah memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal, dan membantu mereka untuk saling bekerja sama.

2.5 Pengangkatan sebagai pegawai tetap

1. Promosi

Yaitu jika seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatan lebih tinggi dan dan penghasilannya pun lebih besar. Organisasi menggunakan kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu :

- Prestasi kerja
- senioritas

2. Transfer

Alih tugas atau transfer dapat mengambil salah satu dari 2 bentuk, yaitu :

- ▣ Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama
- ▣ Alih tempat

3. Demosi

Adalah bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Daftar Pustaka

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: prenhallindo

Dessler, Gary. 2003. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT INDEKS Permata Puri Media

Dessler, Gary. 1984. *Manajemen personalia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama

Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: ANDI

BAB II

PERENCANAAN DAN PENGADAAN PEGAWAI (LANJUTAN)

1.1 PENGANTAR

Sebuah organisasi pasti memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya yang terarah pada pencapaian tujuan. Tenaga kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok dari organisasi. Oleh karena itu proses rekrutmen sangatlah diperlukan untuk mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Proses rekrutmen ataupun proses pengangkatan tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah mudah, karena proses ini melalui berbagai tahapan mulai dari seleksi berkas, tes psikotes, wawancara dan rangkaian tahapan lainnya sehingga perusahaan harus menyeleksi calon karyawannya untuk mendapatkan karyawan yang di inginkan dan diharapkan. Proses rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut.

Hasil dari proses rekrutmen ini akan terlihat dari hasil kinerja setelah para pekerja melaksanakan tugas-tugas pokoknya untuk suatu periode tertentu. Ketika mulai bekerja, pada awalnya para pegawai baru banyak yang merasa gugup. Maka perlu dilakukan program orientasi pada pegawai baru, yang berarti menyediakan informasi dasar tentang suatu organisasi kepada pegawai baru. Orientasi disini pada dasarnya merupakan suatu proses penanaman sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

Setelah pegawai baru tersebut lama bekerja dalam suatu organisasi, maka dapat dikatakan sebagai pegawai tetap apabila sudah bekerja sesuai dengan tugas-tugas pokoknya yang disusun dalam penempatan kerja. Pengangkatan sebagai pegawai tetap ini dilakukan apabila seorang pegawai baru telah memberikan kontribusi positif terhadap organisasi yang ditempatinya dengan melalui beberapa tahapan seleksi didalamnya. Dalam makalah ini akan dibahas beberapa hal mengenai pokok bahasan perencanaan dan pengadaan pegawai dengan menjelaskan tentang proses penerimaan, orientasi, dan pengangkatan sebagai pegawai tetap.

1.2 POKOK BAHASAN

1. Bagaimanakah proses rekrutmen tenaga kerja?
2. Bagaimana sumber rekrutmen dan kendala dalam rekrutmen pegawai?
3. Bagaimana yang dimaksud seleksi pegawai dan langkah-langkah dalam seleksi pegawai?
4. Bagaimana proses penerimaan pegawai?
5. Bagaimana yang disebut orientasi pegawai dan manfaat orientasi pegawai?
6. Bagaimana metode orientasi pegawai?
7. Bagaimana proses pengangkatan pegawai tetap?
8. Bagaimana yang dimaksud penempatan pegawai?

2.1 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

- Pengertian, Alasan, dan Teknik Rekrutmen

Menurut Faustino Cardoso Gomes, Pengadaan atau penerimaan pegawai adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Menurut Schermerhor, Pengadaan atau penerimaan pegawai adalah proses penerimaan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

- Alasan-alasan Dasar Rekrutmen
 1. Berdirinya organisasi baru
 2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
 3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
 4. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain

5. Adanya pekerja yang berhenti secara terhormat dan tidak terhormat
6. Adanya pekerja yang berhenti karena pensiun
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia
 - Teknik-teknik Rekrutmen
 - a. Teknik Rekrutmen yang Di Sentralisasikan

Pada teknik ini, instansi yang mengelola sumber daya akan bertanggungjawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan di waktu akan datang.
 - b. Teknik Rekrutmen yang Di Desentralisasikan

Teknik ini terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutment terbatas, dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja.

2.2 Sumber Rekrutmen dan Kendala dalam Rekrutmen Pegawai

- **Sumber Rekrutmen**

1. Pelamar Langsung

Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar pekerjaan. Sumber ini penting dipertimbangkan, karena banyak diantara para pelamar yang tidak mempunyai pekerjaan padahal mereka

memenuhi kualifikasi yang dituntut oleh organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia.

2. Lamaran Tertulis

Biasanya yang mengajukan lamaran tertulis ini menyertai surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya. Sumber ini penting dipertimbangkan, karena jika ternyata ada lamaran yang dipandang memenuhi persyaratan yang ditetapkan maka beban tugasnya berkurang untuk mencari tenaga kerja baru. Berarti penghematan tenaga, waktu dan biaya dapat dilakukan.

3. Lamaran Berdasarkan Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di tempat ia bekerja dengan menyampaikan informasi mengenai lowongan yang ada kepada pihak yang sedang mencari pekerjaan seperti sanak saudara, teman, tetangga, dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan, sehingga terdapat kelemahan dalam sumber ini seperti tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan oleh orang kepada calon pelamar yang paling memenuhi syarat.

4. Iklan

Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan media massa, biasanya berisikan persyaratan lengkap.

Pemasangan iklan sebagai salah satu upaya menarik para pelamar yang memenuhi persyaratan relevan untuk dipertimbangkan.

5. Instansi Pemerintah

Manfaatnya adalah persyaratan yang ditentukan untuk mengisi lowongan relatif mudah dicocokkan dengan daftar lamaran yang ada dikantor tenaga kerja karena para pegawai yang bekerja di instansi itu adalah tenaga ahli dibidang analisis pekerjaan.

6. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Proses dengan menggunakan sumber ini, ada organisasi pencari tenaga kerja yang mempercayakan penyelesaian proses rekrutmen kepada perusahaan penempatan tenaga kerja, sehingga organisasi pemakai tinggal menerima dan memperkerjakan tenaga yang telah direkrut .

7. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Digunakan tidaknya sumber tersebut tergantung pada berbagai faktor seperti, filsafat organisasi, kultur yang dianut, nilai etika yang berlaku, mendesak tidaknya lowongan diisi, langka tidaknya tenaga profesional yang dibutuhkan, dan faktor lainnya.

8. Lembaga Pendidikan

Sumber ini sering dipakai oleh perusahaan yang merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, profesional dan teknis bagi organisasi. Alasannya karena ingin mengangkat karyawan dengan pengetahuan mutakhir sesuai yang dikehendaki perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaannya.

9. Organisasi Profesi

Berusaha memberikan bantuan kepada para anggotanya, baik yang lama maupun yang baru untuk memperoleh pekerjaan baru. Pengalaman menunjukkan bahwa banyak organisasi pemakai tenaga kerja yang memanfaatkan sumber ini terutama dalam memerlukan tenaga profesional yang sudah berpengalaman.

10. Serikat Pekerja

Biasanya serikat pekerja ini memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

11. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Balai latihan kerja tersebut memiliki tugas pokok melatih wargasehingga memiliki ketrampilan teknis yang siap pakai. Tujuannya adalah mengurangi tingkat pengangguran, maka yang diberi prioritas mengikuti

berbagai pelatihan yang diselenggarakan adalah warga masyarakat yang menganggur.

- **Kendala Dalam Rekrutmen**

1. Faktor-Faktor Organisasional

Dalam suatu organisasi yang dikelola dengan baik terdapat beraneka ragam kebijaksanaan yang menyangkut segala aspek dan kegiatan organisasi tersebut dalam mencapai berbagai tujuan dan sasarannya. Yang menjadi kendala dalam hal ini bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari tenaga kerja baru.

2. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Karena adanya berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu. Dimana kebiasaan tersebut ada sisi negatif yang ditimbulkan, diantaranya adalah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dilakukan tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi. Selain itu adanya sikap pandang enteng terhadap tugasnya sehingga usaha rekrutmen dihentikan.

3. Kondisi Eksternal (Lingkungan)

Contoh dari faktor-faktor eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah tingkat pengangguran, kedudukan organisasi pencari tenaga kerja, langka tidaknya keahlian atau ketrampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, praktek rekrutmen oleh organisasi lain, dan tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh pegawai baru itu.

2.3 Seleksi Pegawai dan Langkah-langkah dalam Seleksi Pegawai

Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Dengan demikian seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima.

- **Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi**

1. Penerimaan surat lamaran

Dengan menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan dari penampilan, sikap dan faktor-faktor lain. Dari kesan inilah akan mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak. Artinya dalam kunjungan pertama itu pelamar sudah akan memiliki pandangan tentang organisasi yang akan memperkerjakannya.

2. Penyelenggaraan ujian

Dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dan akurat tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan yang akan dipercayakan kepadanya. Pada dasarnya ada tiga jenis tes yang ditempuh oleh pelamar, yaitu tes psikologi, tes yang menguji pengetahuan pelamar, dan tes pelaksanaan pekerjaan.

3. Wawancara seleksi

Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Pada dasarnya wawancara diselenggarakan dalam bentuk tatap muka antara seorang pewawancara dengan seorang pelamar melalui wawancara terstruktur,

wawancara tidak terstruktur, wawancara gabungan antara terstruktur dan tidak terstruktur, wawancara pemecahan masalah, dan wawancara dalam situasi stres. Setelah proses wawancara seleksi selesai dilakukan, maka ada beberapa kemungkinan mengenai lamaran yang diajukan yaitu lamaran diterima, lamaran ditolak, atau lamaran diterima tetapi untuk pekerjaan lain.

4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya

Langkah ini dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lainnya. Permintaan referensi dari orang-orang tertentu merupakan usaha yang sistematis untuk mengetahui lebih mendalam tentang latar belakang seorang pelamar.

5. Evaluasi kesehatan

Pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.

6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya

Semakin pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung dalam proses seleksi, banyak organisasi yang berkecenderungan untuk

memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para penyelia untuk memutuskan siapa diantara pelamar yang diterima atau ditolak. Dengan alasan bahwa penyelia yang lebih memahami tentang pekerjaan yang akan diberikan kepada pelamar nantinya.

7. Pengenalan pekerjaan

Pelamar memiliki gambaran tentang pekerjaan apa yang nantinya harus dikerjakan guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

8. Keputusan atas lamaran

Dengan melalui berbagai langkah-langkah seleksi dalam suatu organisasi maka pelamar akan tahu apakah ia diterima atau ditolak. Tentunya yang diterima yaitu yang sesuai dengan kriteria-kriteria dalam organisasi yang dilamarnya.

2.4 Proses Penerimaan Pegawai

Proses penerimaan pegawai adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan

Dalam perencanaan pengadaan PNS selain harus memperhitungkan penyediaan anggaran gajinya, juga sekaligus diperhitungkan biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan pengadaan PNS. Perencanaan

pengadaan PNS dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

2. Pengumuman

Setiap kegiatan pengadaan pegawai harus diumumkan seluas-luasnya melalui media masa yang tersedia dan atau bentuk lainnya yang mungkin digunakan sehingga kegiatan tersebut diketahui umum. Disamping itu untuk memberikan kesempatan yang luas kepada setiap WNI untuk mengajukan lamaran, juga memberikan lebih banyak kemungkinan bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk memilih calon PNS yang cakap dalam melaksanakan tugas yang akan dibebankan kepadanya.

3. Persyaratan

Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar adalah:

- 1) Warga Negara Indonesia.
- 2) Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
- 3) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.

- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- 5) Tidak berkedudukan sebagai calon/ Pegawai Negeri
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan ketrampilan yang diperlukan
- 7) Berkelakuan baik,
- 8) Sehat jasmani dan rohani,
- 9) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI atau Negara lain yang ditentukan oleh pemerintah
- 10) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan, termasuk syarat khusus yang ditentukan instansi ybs.

4. Pelamaran

Setiap pelamar harus mengajukan surat lamaran yang ditulis dengan tulisan tangan sendiri ditujukan kepada pejabat pembina kepegawaian instansi yang bersangkutan, yang dilampiri :

- Foto copy STTB/ Ijazah yang disahkan oleh pejabat yang berwenang
- Kartu tanda pencari kerja dari Dinas Tenaga Kerja
- Pas photo menurut ukuran dan jumlah yang ditentukan

5. Seleksi / Penyaringan

1) Pemeriksaan Administratif

Setiap surat lamaran yang diterima diperiksa dan diteliti sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dalam pengumuman. Pemeriksaan tersebut dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang diserahi urusan kepegawaian.

2) Materi Ujian

Materi ujian disusun sedemikian rupa sehingga pelamar yang akan diterima benar-benar mempunyai kecakapan, keahlian dan ketrampilan yang diperlukan.

3) Pemanggilan Pelamar

Pelamar yang memenuhi syarat, dipanggil secara tertulis untuk mengikuti ujian penyaringan. Pemanggilan dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang diserahi tugas urusan kepegawaian. Untuk menghindari keterlambatan atau tidak diterimanya surat panggilan tersebut, maka disamping pemanggilan dilakukan secara tertulis, juga dilakukan dengan pengumuman melalui media massa.

4) Ujian

Dalam rangka menjamin obyektifitas penyelenggaraan ujian penyaringan penerimaan pegawai, maka ujian penyaringan dilaksanakan secara ter-tulis.

5) Pengumuman Pelamar Yang Diterima

Pejabat Pembina Kepegawaian setelah menerima daftar nama dan nomor serta nilai ujian peserta dari Panitia Ujian, menetapkan pelamar yang dinyatakan diterima berdasarkan urutan nilai tertinggi sesuai dengan jumlah lowongan dan kualifikasi pendidikan yang tersedia.

Dalam pengumuman dan surat pemberitahuan tersebut, diinformasikan kapan, dimana, kepada pejabat mana, dan batas waktu untuk melapor bagi pelamar yang diterima. Apabila pelamar yang dipanggil sampai batas waktu yang ditentukan tidak melapor, maka dianggap mengundurkan diri. Batas waktu melapor sekurang-kurangnya 14 (empat belas) hari kerja terhitung mulai tanggal dikirimkannya surat pemberitahuan tersebut.

2.5 Orientasi Pegawai dan Manfaat Orientasi Pegawai

Menurut Gary Dessler, menyebut orientasi dengan memberikan informasi mengenai latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi perusahaan. Program ini bisa dimulai dari perkenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.

Orientasi merupakan salah satu bentuk pelatihan untuk pegawai baru, sehingga sering disebut dengan istilah “latihan orientasi”. Latihan orientasi ini diberikan kepada pegawai baru sebelum mereka memegang jabatan yang telah ditentukan. Latihan orientasi disebut juga “masa orientasi”, yakni masa pegawai yang baru diterima bekerja berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan atau keadaan kerja. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja lama dalam perusahaan tersebut. Masa orientasi ini sangat penting untuk memberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan tentang pegawai baru perlu karena kesan-kesan pertama ini memegang peranan dalam menentukan apakah

seorang pegawai baru itu kelak akan merupakan anggota tim yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan. Manfaat dari program orientasi pegawai yang dimaksud antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Tenaga kerja baru (*new comers*) menjadi paham tentang organisasi dimana mereka bekerja, pekerjaan apa saja yang terkait, apa tujuan organisasi, apa yang harus mereka kerjakan dan sebagaimana seharusnya mengerjakan.
- b. Mengurangi rasa kekhawatiran bagi tenaga kerja baru akan masa depannya karena mereka lebih "*well informed*"
- c. Penyelia, atasan langsung, rekan sekerja akan lebih yakin, bahwa tenaga kerja baru tersebut akan dapat bekerja dengan baik dan benar.
- d. Tenaga baru akan lebih senang bekerja di organisasi dan memungkinkan berkurangnya "*turnover*" karyawan dan sebagainya.

2.6 Metode Orientasi Pegawai

Ada beberapa jenis metode orientasi antara lain :

1. Program orientasi dan sosialisasi

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

2. Peninjauan pekerjaan secara realistis

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

3. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

4. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

5. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada

karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

2.7 Proses Pengangkatan Pegawai Tetap

Proses pengangkatan merupakan lanjutan setelah melalui proses seleksi/penyaringan dan pengumuman penerimaan yang dikeluarkan oleh panitia penerimaan yang ditanda tangani oleh pejabat berwenang. Dimana pelamar menyelesaikan proses administrasi untuk diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) melalui surat keputusan pejabat yang berwenang berdasarkan pendidikan yang ditempuh para pelamar dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan. Pada tahap awal merupakan jenjang kepangkatan dan perjalanan karir lebih lanjut.

Adapun tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam proses pengangkatan diatur pada Pasal 9, Pasal 10 dan Pasal 11 dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia

No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Pada Pasal 9 disebutkan bahwa, “Pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan sebagaimana dimaksud dalam pasal 8, wajib menyerahkan kelengkapan administrasi sesuai ketentuan yang berlaku”. Pada pasal ini merupakan tahap awal dalam proses pengangkatan. Yang kemudian dilanjutkan pada tahap kedua, sebagaimana pada Pasal 10 disebutkan:

1. Daftar pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 yang diangkat menjadi Calon pegawai Negeri Sipil disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat nomor identitas Pegawai Negeri Sipil;
2. Dalam menyampaikan daftar pelamar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilengkapi data perorangan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.

Selanjutnya pada tahap ketiga seperti yang diatur pada Pasal 11:

- (1) Pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan dan telah diberikan nomor identitas Pegawai Negeri Sipil diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil;
- (2) Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegaaian;
- (3) Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang dimaksud dalam ayat 2 dilakukan dalam tahun anggaran berjalan, dan penetapannya tidak boleh berlaku surut;
- (4) Golongan ruang yang ditetapkan untuk pengangkatan sebagai Calon pegawai Negeri Sipil, adalah :
 1. Golongan ruang I/a bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah dasar atau yang setingkat;
 2. Golongan ruang I/c bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat belajar/ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang setingkatnya;

3. Golongan ruang II/a bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Diploma I, atau yang setingkat;
 4. Golongan ruang II/b bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa atau Diploma II;
 5. Golongan ruang II/c bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Sarjana Muda, Akademi, atau diploma III;
 6. Golongan ruang III/a bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Sarjana (S1), atau Diploma IV;
 7. Golongan ruang III/b bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker dan Ijazah lain setara, Magister (S2), atau Ijazah Spesialis I;
 8. Golongan ruang III/c bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah doktor (S3) atau Ijazah Spesialis II.
- (5) Ijazah sebagaimana yang dimaksud dalam ayat 4 adalah ijazah yang diperoleh dari sekolah atau Perguruan Tinggi

Negeri dan/atau Ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan Tinggi Swasta yang telah diakreditasi oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan;

- (6) Ijazah yang diperoleh dari Sekolah atau Perguruan Tinggi di Luar Negeri hanya dihargai apabila telah diakui dan ditetapkan sederajat dengan Ijazah dari Sekolah atau perguruan Tinggi Negeri yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.

- **Proses Pengangkatan dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Birokrat**

Masa selama menjadi CPNS merupakan masa percobaan. Lamanya sekurang -kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun, yang dihitung sejak tanggal yang bersangkutan diangkat sebagai CPNS. CPNS yang telah menjalankan masa percobaan diangkat menjadi PNS dalam jabatan dan pangkat tertentu dengan keputusan

Pejabat Pembina Kepegawaian. Pengangkatan tersebut ditetapkan apabila telah memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1) Setiap unsur penilaian prestasi kerja / DP 3 sekurang-kurangnya bernilai baik
- 2) Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi PNS
- 3) Telah lulus Pendidikan dan pelatihan Prajabatan

Tanggal mulai berlakunya keputusan pengangkatan menjadi PNS tidak boleh berlaku surut. Calon PNS yang telah menjalankan masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun dan telah memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS, tetapi karena suatu sebab belum diangkat menjadi PNS, maka hanya dapat diangkat menjadi PNS apabila alasannya bukan karena kesalahan yang bersangkutan.

Pengangkatan menjadi PNS Pusat bagi CPNS Pusat yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan bagi CPNS Daerah yang akan diangkat menjadi PNS Daerah yang menjalani masa percobaan lebih 2 (dua) tahun ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian

daerah Propinsi/Kabupaten/Kota setelah mendapat pertimbangan teknis dari Kepala Kantor Regional BKN.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Sebagaimana Telah Diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, setiap calon Pegawai Negeri Sipil setelah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil wajib mengangkat Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil menurut agama atau kepercayaannya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kemudian, Pegawai Negeri Sipil mempunyai Kode Etik sebagai pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan di dalam dan di luar kedinasan. Selain itu, untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, terdapat pula Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

2.8 Penempatan Pegawai

Penempatan merupakan proses akhir dari seleksi yang telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Pandangan ini memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru, hanya teori manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dengan demikian konsep penempatan itu sendiri mencakup :

1. Promosi

Yang dimaksud promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Agar persyaratan obyektivitas terpenuhi dan agar lebih terjamin bahwa promosi pegawai mempunyai dampak positif bagi

organisasi dan semangat para karyawan keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi karyawan adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas.

2. Alih Tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang sama. Bentuk lainnya adalah alih tempat, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja berbeda. Dengan demikian alih tugas dapat merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktuasi diri.

3. Demosi

Karena berbagai pertimbangan seseorang mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga yang

bersangkutan tidak diberhentikan. Situasi lain yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan ialah apabila kegiatan organisasi menurun sebagai akibat dari faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Desslerr, Gery. 2000. *Manajemen Personalia* (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari : *Manajemen Sumberdaya Manusia* ; 1997, Gadjah Mada University Press , Yogyakarta.
- Menteri/Sekretaris Negara Republik Indonesia. 1974. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Jakarta
- Sukas. 2010. *Tahapan-tahapan Pengangkatan dan Penempatan Pegawai*. (Online).
[\(https://sukas.wordpress.com/2010/01/27/tahapan-tahapan-pengangkatan-dan-penempatan-pegawai/](https://sukas.wordpress.com/2010/01/27/tahapan-tahapan-pengangkatan-dan-penempatan-pegawai/). Diakses pada 26 September 2015).

BAB III

PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

1.1 PENGANTAR

Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berkembang. Pengembangan (*development*), menurut Faustino (2003:197), merujuk pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan pegawai. Upaya demikian tidak terbatas pada perbaikan performansi pegawai dalam pekerjaannya sekarang. Pada dasarnya pengembangan pegawai merupakan peningkatan kualitas baik fisik maupun mental taupun kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Program pengembangan pegawai selayaknya disesuaikan kondisi pegawai yang ada dalam organisasi.

Untuk kepentingan pengembangan, para pegawai dapat dibedakan atas pegawai yang bekerja di bidang teknis, operasional, dan pegawai yang bekerja di bidang manajerial. Dengan kegiatan pengembangan ini, diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Dengan program pengembangan pegawai yang baik, organisasi pun akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif dalam percaturan global.

1.2 POKOK BAHASAN

1. Apa yang dimaksud dengan pembinaan dan pengembangan pegawai?
2. Apa yang dimaksud dengan motivasi?
3. Apa yang dimaksud dengan kompensasi?
4. Bagaimana sistem kompensasi penggajian dan motivasi kerja?

2.1 Pengertian dan proses

Prasetya (1997:91) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja pegawai sedemikian rupa

sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya.

Yuniarsi (2008:133) pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

Hasibuan (2005:72) mengemukakan bahwa pengembangan pegawai meliputi pengembangan secara formal dan informal. Pengembangan formal yaitu pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakuakn organisasi maupun dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubunganya dengan pekerjaan atau jabatannya.

Pengembangan karir organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen institusi (organisasi). Proses utama pengembangan karir

1. *Career Planning*

Suatu proses yang berlangsung secara sadar agar:

- a. Menjadi tahu akan diri, peluang, hambatan, pilihan dan akibat

- b. Untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir
- c. Pemrograman kerja, pendidikan dan pengalaman, pengembangan yang terkait untuk memberikan arah waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan karir

2. *Career Management*

Suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian, dan monitoring rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama dengan sistem karir organisasi.

2.2 Tujuan Pengembangan Pegawai

Menurut Malayu (2005) mengemukakan tujuan pengembangan pegawai meliputi:

1. Produktivitas kerja
2. Efisiensi
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai, semakin ahli dan terampil.
4. Untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai
5. Pelayanan
6. Moral
7. Karier

8. Konseptual
9. Kepemimpinan
10. Balas jasa
11. Pelanggan atau pengguna jasa

2.3 Manfaat Pengembangan Pegawai

Menurut Gouzali (2000:500) manfaat dari pengembangan pegawai organisasi akan bekemampuan menyesuaikan diri dengan keutuhan sekarang,

1. organisasi akan mempunyai pegawai yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan,
2. organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan masa depan,
3. program organisasi tidak akan pernah ketinggalan dari pesaingnya,
4. organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual ataupun kelompok,
5. mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru,
6. biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien,
7. organisasi dapat mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

John (2006:109) mengatakan bahwa pengembangan pegawai adalah

1. meningkatkan kepuasan para pegawai.
2. mengurangi pemborosan.
3. mengurangi ketidakhadiran pegawai.
4. memperbaiki sistem dan metode kerja.
5. meningkatkan sistem penghasilan.
6. mengurangi biaya-biaya lembur,
7. mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin,
8. mengurangi keluhan pegawai,
9. mengurangi kecelakaan kerja,
10. memperbaiki komunikasi,
11. meningkatkan pengetahuan pegawai,
12. memperbaiki moral pegawai, dan
13. menimbulkan kerja sama yang baik.

2.4 Fase Pengembangan Karier

1. penyelenggaraan sistem mentor
menyelenggarakan hubungan, antara pekerja senior dan junior sebagai kolega atau pasangan kerja
2. pelatihan
pelatihan dalam rangka pengembangan karir, bagi para pekerja dapat dilakukan dengan menyelenggarakan

coaching sambil melaksanakan program sehari-hari atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan manajer.

3. Rotasi jabatan

Dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagai jabatan.

4. Program beasiswa atau ikatan dinas

Kebutuhan pekerja yang mampu mengantisipasi lingkungan bisnis yang berubah secara cepat dan semakin kompetitif dapat dilakukan dengan menyediakan beasiswa atau ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upaya dalam meningkatkan pendidikan diluar organisasi atau perusahaan.

Macam Rotasi Pegawai

1. Mutasi
2. Promosi
3. Demosi

3. MOTIVASI

Pengertian motivasi menurut Chung dan Megginson, motivasi dirumuskan sebagai perilaku ditujukan pada sasaran. Meski sering digunakan secara bergantian, namun terdapat perbedaan antara

kata motivasi dan kepuasan. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya sementara setiap pegawai secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan social (*social frame of reference*). Kepuasan kerja dari pegawai mungkin mempengaruhi pada kerja dan keinginan untuk ganti pekerjaan.

3.1. Factor-Faktor Motivasi Kerja

Factor Individual

1. Kebutuhan (*needs*)
2. Tujuan (*goal*)
3. Sikap (*attitude*)
4. Kemampuan (*ability*)

Factor Organisasional

1. Pembayaran atau gaji (*pay*)
2. Keamanan pekerjaan (*job security*)
3. Sesame pekerja (*co-workers*)

4. Pengawasan (*supervisor*)
5. Pujian (*praise*)
6. Pekerjaan itu sendiri (*job itself*)

3.2. Jenis Motivasi

1. Motivasi Intrinsik adalah motivasi atau dorongan dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dari pihak lain dan atas kemauan sendiri.
2. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

3.3. Fungsi Motivasi

1. Sebagai energi atau motor penggerak bagi manusi, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
2. Pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
3. Sebagai pengatur arah atau tujuan dalam melaksanakan aktivitas.

4. KOMPENSASI

4.1 Definisi

1. Hasibuan (2003:118)

Mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang serta barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

2. Rivai (2005:357)

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

3. Simamora (1997:539-540)

Kompensasi meliputi kembalian-kembalian financial dan jasa-jasa terwujud serta tunjangan-tunjangan yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

4. Saydam (2000:232)

Kompensasi merupakan penjualan tenaga para sumber daya manusia terhadap organisasi.

5. Hariandja (2002:244)

Mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya.

4.2 Factor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi:

1. Tingkat kecukupan sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar
2. Bersifat wajar atau adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja
3. Bersifat wajar atau adil dilihat dari sudut kemampuan organisasi
4. Memperhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi berdasarkan kebutuhan individual.

4.3 Dimensi dalam Sistem Kompensasi

1. Dimensi internal
2. Dimensi eksternal
3. Dimensi individual

4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi Kepada Pegawai

Untuk dapat menjalankan program kompensasi yang efektif guna meningkatkan motivasi kerja pegawai agar lebih persuasive dan produktif dalam bekerja, terdapat beberapa hal yang harus dipenuhi:

1. Jika kompensasi yang diberikan kepada para pegawai berupa gaji, hendaknya dibangun sistem penggajian yang didasarkan pada nilai jabatan (*value job*) sebagai cerminan dari berat ringannya tugas jabatan

2. Apabila kompensasi bersifat intensif, rumusan dan formula hitungnya harus dibuat sederhana dan rasional sehingga mudah untuk menghitung
3. Kinerja atau prestasi kerja yang hendak dicapai haruslah spesifik dan dapat diukur.
4. Standar atau target produksi dapat dijangkau
5. Besaran atau nilainya cukup berarti
6. Pembayaran harus sesegara mungkin
7. Hindari kemungkinan terjadinya duplikasi atau *double reward*

4.5 Jenis Kompensasi

1. Kompensasi Langsung

Menurut Dessler kompensasi langsung adalah pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.

Menurut Nawawi kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga dengan upah dasar yakni upah atau gaji yang tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja.

Kompensasi langsung terdiri dari:

a. Gaji

b. Upah insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sehingga sifatnya tetap atau sewaktu-waktu.

c. Bonus

Pembayaran sekaligus karena memenuhi sasaran kinerja.

2. Kompensasi tidak langsung

Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan.

4.6 Syarat Pemberian Kompensasi yang Efektif adalah :

1. Berharga bagi pekerja
2. Diberikan dalam jumlah yang memadai
3. Diberikan pada waktu yang tepat
4. Diberikan dalam berbagai jenis yang disukai
5. Diberikan secara adil/wajar dan fair.

5. HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI PENGGAJIAN DAN MOTIVASI KERJA

Motivasi selalu sangat dibutuhkan pada setiap individu agar semangat yang ada bisa dimanfaatkan. Seperti halnya perusahaan bahwa mereka membutuhkan karyawan karyawan yang selalu semangat sama pekerjaannya. Oleh karena itu, ada cara tersendiri bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawannya. Salah satu contohnya dengan pemberian ganjaran atau upah. Cara ini ialah cara yang paling banyak/dominan dipergunakan.

Sistem upah karyawan kini sekarang banyak dipersoalkan terutama ketidaksesuaian dengan proses dan hasil yang diharapkan oleh karyawan dan mengenai kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung / intensif dibedakan menjadi dua bentuk yakni:

- a. Diberikan secara tetap yang disebut tunjangan
- b. Diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap seperti komisi bonus / tidak langsung.

Sistem intensif dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja. Persyaratan itu terkait dengan prinsip psikologis sebagai berikut:

- a. Berfungsi dan bersifat sebagai penghargaan, yang dinilai sebagai faktor penting dalam kegiatan memotivasi pekerja.

- b. Dirasakan sebagai hasil dari upaya meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian berarti juga perusahaan harus menghindari pemberian intensif tanpa alasan atau dengan yang tidak berhubungan dengan upaya memotivasi pekerja agar bekerja secara efisien dan efektif.

Langkah dalam menentukan sistem balas jasa sebagai berikut.

1. Merumuskan standar pekerjaan
2. Kembangkan sistem penilaian karya yang akurat
3. Selenggarakan penelitian supervisor dalam pelaksanaan penilai karya dan dalam kemampuan menyampaikan umpan balik pada para manajer dan bawahan
4. Lakukanlah penilaian karya secara kontinyu
5. Dalam melaksanakan sistem ganjaran, sebaiknya tidak terpaku hanya pada pemberian intensif

Berikut cara membedakan pemberian intensif untuk memotivasi para pekerja.

1. Intensif untuk para eksekutif
 - a. Intensif Jangka Pendek
Dalam merencanakan intensif ini seharusnya ditetapkan di luar aset organisasi/perusahaan.
 - b. Intensif Jangka Panjang

Insentif ini sebaiknya di desain berupa strategi pemberian ganjaran berdasarkan keuntungan, yang besarnya disesuaikan dengan kontribusi masing-masing dalam meraih keuntungan secara berkala.

2. Insentif untuk Pekerja Tingkat Bawah

Insentif ini selalu dikaitkan dengan kemampuan pelaksanaan pekerjaan yang diukur dari standart pekerjaan. Oleh karena itu, insentif ini tidak akan dibahas ulang, karena dapat diimplementasikan dengan menggunakan uraian-uraian terdahulu.

3. Insentif tim (*team*)

Insentif dapat juga diberikan pada tim atau kelompok kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan memperbaiki moral kerja, sehingga berarti berfungsi sebagai motivasi. Insentif tim pada dasarnya merupakan insentif individual, yang diperoleh karena menjadi anggota tim atau yang diperoleh berdasarkan hasil kerja tim atau kelompok.

Dalam uraian tentang Kompensasi Tidak Langsung karena telah dikemukakan beberapa bentuk/ jenisnya, yang dalam

kenyataannya ikut berpengaruh terhadap motivasi kerja. Tiga jenis tersebut adalah :

1. Pemberian/berbagi manfaat (*profit*) bagi pekerja

Pembagian dilakukan dengan menetapkan batas bonus terendah atau minimum. Apabila organisasi/perusahaan hanya mampu memberikan manfaat ini, jumlah atau persentase dapat dibuat menjadi insentif fleksibel dengan beberapa variabel, sehingga tidak sekedar berbentuk insentif finansial. Variabel tersebut sebaiknya dipilih yang menggambarkan kebijaksanaan manajer dalam mengelola hubungan yang harmonis dengan pekerja. Insentif ini untuk meningkatkan motivasi kerja sangat umum dipergunakan. Sehubungan dengan itu perlu diketengahkan beberapa alasan pemberian ganjaran dengan cara ini, yaitu :

- a. Insentif ini sebagai satu paket dapat saling menunjang dalam meningkatkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.
- b. Insentif ini dapat dilembagakan menjadi suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi atau kekuatan nyata perusahaan atau organisasi secara ekonomis
- c. Insentif ini dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja

- d. Insentif ini berfungsi untuk memudahkan penarikan dan mempertahankan pekerjaan yang potensial
 - e. Insentif ini dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai faktor yang menentukan sukses organisasi/perusahaan.
2. Pemberian atau berbagi keuntungan (*gain*) organisasi atau perusahaan

Insentif ini merupakan sistem formal dalam memberikan ganjaran dengan menetapkan besarnya bonus dalam bentuk uang (finansial) berdasarkan perhitungan selisih antara besarnya pembiayaan (*cost*) yang ditargetkan dengan dipergunakan secara nyata, selama satu periode pembiayaan bonus. Dengan demikian pemberian bonus tergantung dengan pada kemampuan mereduksi pembiayaan (*cost*) yg dapat terjadi jika perkerja mampu meningkatkan pekerjaan nya.

Terdapat 3 unsur (elemen) pemberian keuntungan yaitu

- a. Didasarkan pada filsafat kerjasama

Insentif ini biasanya hanya dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan yang menempatkan pekerja sebagai patner dengan mengembangkan hubungan kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan.

b. Mengutamakan Sistem Pengikutsertakan Pekerja

Pelaksanaan pekerjaan akan didesain dan berlangsung dari proses kerjasama yang terarah pada usaha memperbaiki dan meningkatkan produktivitas. Implementasinya antara lain dengan mewujudkan staff pembantu manajer sebagai komite yang diambil dari para pekerja yang potensial, kerja dalam tim, dan yang paling sederhana adalah manajer yang bersifat terbuka terhadap saran-saran pekerja nya. Dengan implementasi seperti ini, pemberian intensif akan dilakukan dengan menggunakan prestasi sebagai ukuran dalam keikutsertaan pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dipercaya organisasi/perusahaan.

c. Berfokus pada bonus berupa uang

Insentif utama untuk memotivasi keikutsertaan dalam melaksanakan pekerjaan dalam bentuk uang atau finansial yang dipandang layak dan memadai. Periode pemberian bonus berjangka waktu pendek, yang dibayarkan dari keuntungan berjangka pendek waktu pula.

3. Saham milik pekerja

Insentif dapat diberikan dalam bentuk rancangan saham milik pekerja, yang berpengaruh langsung pada motivasi

kerja. Intensif ini merupakan perluasan sistem ganjaran berupa penyerahan sejumlah saham perusahaan pada pekerja. Di samping itu dapat juga dilakukan dengan memberikan kesempatan pada pekerja untuk memberi saham perusahaan dibawah harga saham, sehingga akan membawa dampak menguntungkan.

Ketiga bentuk kompensasi tidak langsung tersebut diatas sebagai pengembangan sistem pemberian insentif, dimaksudkan untuk meningkatkan kontribusi pekerja melalui peningkatan produktivitas masing-masing, karena memiliki motivasi kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler Gary. 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga

Gomes, Faustino Cardoso.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Andi Yogyakarta

Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Suryarama, Enceng. 2013. *Administrasi Kepegawaian*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka

BAB IV

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

1.1 PENGANTAR

Dalam era yang sedang melakukan perkembangan di berbagai bidang saat ini, perlu diduung denan adanya pengembangan sumber daya manusia agar dapat mengelola sumber daya yang ada menjadi suatu hasil secara efektif dan efisien yang dapat dirasakan manfaatnya. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten, perlu diadakan suatu pendidikan dan latihan, serta pengembangan potensi yang dimiliki. Namun, potensi yang dimiliki setiap orang tentunya berbeda antara individu dengan individu lainnya. Maka dari itu, dalam melakukan pelatihan dan pengembangan pekerja, perlu adanya persiapan, perencanaan, strategi dan metode yang tepat agar bisa menciptakan suatu pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang sedang dihadapi.

1.2 POKOK BAHASAN

1. Apa pengertian pelatihan dan pendidikan?
2. Bagaimanakah merencanakan suatu diklat untuk meningkatkan kinerja para pekerja?
3. Bagaimanakah strategi program pelatihan yang baik?

2.1. Pengertian Pelatihan dan Pendidikan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus cakup pengalaman belajar (learning experience), aktivitas-aktivitas yang terencana dan di desain sebagai jawaban atas kebutuha-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal pelatihan harus didesain unuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Istilah pelaihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (development) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang.

Jadi pelathan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan tidak dimaksudkan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai, ketidaktepatan rancangan pekerjaan, atau imbalan organisasi yang tidak memadai. Pelatihan lebih

sebagai sarana yang ditunjukkan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negative yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu.

Selain pelatihan, ada juga istilah pendidikan. Pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuankerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

2.2. Perencanaan diklat

1. Penentuan kebutuhan pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu :

- a. *General Treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu

klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai. Misal supervisor yang baru diangkat diharuskan mengikuti pelatihan dalam metode supervise atau misal para pegawai yang bekerja secara intensif berhubungan langsung dengan public diharuskan mengikuti pelatihan komunikasi.

- b. *Observable Performance Discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan dari hasil pengamatan terhadap suatu permasalahan dari wawancara, daftar pertanyaan, evaluasi kinerja. Misalnya tidak dipatuhinya standar pelaksanaan kerja beberapa penilaian yang rendah atas laporan evaluasi kerja, tingginya tingkat pergantian, penggunaan banyak metode untuk melaksanakan pekerjaan yang sama, batas waktunya tidak dipenuhi dan lain-lain.
- c. *Future Human Resources Needs*, pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja tapi lebih berkaitan pada keperluan SDM untuk waktu yang akan datang. Misalnya pelatihan para pegawai yang ada bagi penggunaan mikro computer, jadi pelatihan jenis ini lebih sebagai antisipasi kemungkinan

ketidaksesuaian diwaktu yang akan datang karena ada perubahan dan kemajuan teknologi dan yang haus diantisipasi dengan latihan-latihan.

2. Mendesain program pelatihan

Persoalan performansi bisa diatasi melalui perubahan dalam sistem feedback seleksi atau imbalan dan juga pelatihan atau lebih mudah melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaan. Jika pelatihan merupakan solusi yang terbaik maka para manajer harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang harus dijalankan. Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Terdapat dua sasaran pelatihan yakni *knowledge-centered objectives* dan *permormance center*. Pada jenis pertama berkaitan dengan pengetahuan atau perubahan sikap. Sedangkan yang kedua mencakup teknik syarat penghitungan, penilaian perbaikan dan sebagainya.

a. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang tepat bergantung kepada tujuannya. Tujuan dan sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode yang berbeda pula. Bernandin dan Russel mengelompokkan metode-

metode pelatihan atas dua kategori yaitu, *Informational methods* dan *Experiential methods*.

informational methods biasanya menggunakan pendekatan satu arah melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta pelatihan. Metode ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual keterampilan atau sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan materi yang diajarkan selama pelatihan berlangsung. Teknik yang dipakai berupa kuliah, presentasi audio visual dan self directed learning. pelatihan ini sering disebut pelatihan tradisional yang bersifat direktif dan berorientasi pada guru.

Experiential method adalah metode yang mengutamakan komunitas yang luwes, fleksibel dan dinamis. Baik dengan infrastruktur sesama peserta dan menggunakan alat yang tersedia misal computer. Pelatihan dengan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih fasilitatif dan berorientasi pada peserta misalnya studi kasus, diskusi kelompok dan permainan peran.

- b. Prinsip umum bagi metode penelitian

Metode pelatihan harus memenuhi prinsip-prinsip :

1. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari
3. Harus konsisten dengan isi
4. Memungkinkan partisipasi aktif
5. Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan
6. Memberikan feedback mengenai performansi selama pelatihan
7. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan
8. Harus efektif dari segi biaya

3. Evaluasi efektivitas program pelatihan

Pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

a. Tipe-tipe kriteria efektivitas program pelatihan

Dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan :

1. Reaksi

Untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan (bisa dengan menggunakan questioner). Para peserta juga diminta pendapatnya mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak. Tujuannya adalah untuk: (a) Untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program, (b) untuk diadakannya revisi atas program latihan, (c) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan

2. *Learning.*

Dapat diperoleh melalui jenis evaluasi dengan cara mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Instrument yang dapat digunakan adalah dengan mengadakan test tertulis (essay), tes performansi, ataupun dengan latihan simulasi.

3. *Behavior*

Dengan membandingkan sifat dan perilaku para peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan

4. *Organizational result*

Untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

5. *Cost effectivity*

Untuk mengetahui seberapa besar biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang ditimbulkan oleh permasalahan yang dialami oleh organisasi.

b. Model-model penilaian efektivitas pelatihan

1. *Uncontrolled model*

Tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian dampak pelatihan terhadap hasil dan/atau performansi kerjanya. Model ini biasanya memakai hasil pre-test dan post-test.

2. *Controlled model*

Model yang dalam melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sistem

pembandingan, yaitu membandingkan hasil dari seseorang dan/atau kelompok yang mengikuti pelatihan terhadap orang dan/atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

2.3. Strategi Program Pelatihan

Pada dasarnya program pelatihan perspektifnya sangat luas, meskipun secara definitive dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Pelatihan tingkat mikro.

Pelatihan ini diselenggarakan oleh dan untuk lingkungan organisasi atau perusahaan sendiri, sesuai kebutuhannya dalam meningkatkan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan seluruh beban atau volume kerja agar dapat mewujudkan eksistensinya secara maksimal.

2. Pelatihan tingkat makro.

Pelatihan ini diselenggarakan bersama oleh dua atau lebih organisasi atau perusahaan, yang memiliki kebutuhan yang sama dalam usaha meningkatkan kemampuan kerja para pekerja masing-masing.

Ciri-ciri Pelatihan yang Efektif

1. Top Manager (pimpinan Puncak)

Menunjukkan sikap memahami dan menerima bahwa pelaksanaan pelatihan termasuk pengembangan adalah tanggung jawabnya atau tanggung jawab organisasi atau perusahaan. Dengan demikian top manager tidak daja akan mewujudkannya sebagai budaya perusahaan, tetapi juga menaruh perhatian dan sungguh-sungguh berusaha untuk menyediakan anggarannya.

2. Pelatihan sangat tergantung pada strategi dan tujuan bisnis, yang dijabarkan menjadi kegiatan bisnis jangka pendek dan jangka panjang sedang dan kemudian menjadi sumber bagi proses penyusunan analisis pekerjaan atau jabatan.
3. Pelatihan harus dilaksanakan berdasarkan pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini penting karena setiap pekerja dan atau unit kerja, tidak mungkin mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa dipengaruhi dan mempengaruhi pekerja atau unit kerja lain.
4. Pimpinan puncak (Top Manager) dan para manajer lainnya menerima komitmen untuk menmpatkan kegiatan pelatihan sama pentingnya dengan kegiatan bisnis lainnya, yang memerlukan penyediaan anggaran dengan

diperhitungkan sebagai pembiayaan atau cost perusahaan.

Strategi Pelatihan yang Kompetitif

1. Strategi Kecepatan

Inti dari strategi ini adalah persaingan waktu, bukan persaingan kecepatan dengan organisasi atau perusahaan lain. Bersaing dengan waktu maksudnya adalah pelatihan harus mampu menanamkan sikap dan motivasi untuk bertindak cepat dalam melaksanakan fungsi bisnis.

2. Strategi Inovasi

Pelatihan dalam strategi ini adalah untuk mewujudkan kemampuan respon secara cepat, sesuai dengan hasil analisis informasi yang memiliki peluang luas untuk melaksanakannya secara kreatif. Strategi ini digunakan dalam pelatihan untuk mewujudkan kemampuan mengembangkan produk dan pelayanan, baik jenis, cara, maupun kualitasnya.

3. Strategi Peningkatan Kualitas

Strategi ini bertolak dari kenyataan bahwa keinginan dan kebutuhan masyarakat khususnya konsumen setiap organisasi atau perusahaan selalu berubah ke arah kepuasan yang semakin tinggi tuntutannya terhadap produk dan pelayanan yang dapat diperolehnya dengan membayar. Oleh karena itu tujuan utama strategi ini adalah untuk mewujudkan para pekerja yang tidak hanya mempunyai komitmen, tetapi juga memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas produk.

4. Strategi Mereduksi Pembiayaan atau Cost

Strategi ini berhubungan langsung dengan kemampuan menghindari dan memperkecil resiko, karena terarah pada usaha meningkatkan keuntungan kompetitif organisasi atau perusahaan. Strategi ini harus dilaksanakan dengan meningkatkan kemampuan para pekerja lini. Dalam mengusahakan mengurangi atau menekan serendah rendahnya biaya produksi dan pemberian pelayanan tanpa berakibat mempersempit atau mengurangi pasar.

2.4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan Bagi PNS menyebutkan jenis pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan

Program ini diperuntukkan untuk pemberian bekal bagi CPNS dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat Prajabatan ini untuk memberi pengetahuan dasar yang cukup bagi CPNS mengenai sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika. Setiap CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan ini. Setiap PNS wajib mengikuti Diklat ini selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatan sebagai CPNS. Diklat ini merupakan suatu syarat untuk diangkat menjadi PNS.

2. Diklat Kepemimpinan (Dilatpim)

Tujuan diadakan Dilatpim ini untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang eselon jabatan struktural tertentu. Diklatpim terdiri dari Dilatpim Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV, Dilatpim Tingkat III untuk jabatan struktural eselon III, Dilatpim Tingkat II untuk jabatan

struktural eselon II, dan Dilatpim Tingkat I, untuk jabatan struktural eselon I.

3. Diklat Fungsional

Tujuan diadakan Diklat ini adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional tertentu. Jenis dan jenjang Dilat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan setiap instansi.

4. Diklat Teknis

Diklat ini dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas yang bersifat teknis. Dilat ini dapat dilaksanakan secara berjenjang dan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan.

2.5. Analisis kebutuhan diklat

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan

Analisis kebutuhan diklat : *General Treatment need*

2. Diklat Kepemimpinan (Dilatpim)

Analisis kebutuhan diklat : *Future Human Resources Needs*

3. Diklat Fungsional

Analisis kebutuhan diklat : *Future Human Resources Needs*

4. Diklat Teknis

Analisis kebutuhan diklat : *Observable Performance*

Discrepancies

BAB V

PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

1.1. PENGANTAR

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih keberhasilan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi adalah hal yang penting bagi pelayanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Yang merupakan unsur manajemen yang di dalamnya terdapat tenaga kerja pada perusahaan.

Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan, akan menjadi percuma walaupun perusahaan memiliki alat yang begitu canggih. Mengatur karyawan merupakan hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

1.2. Pokok Bahasan

1. Apakah pengertian dan penilaian kerja?
2. Bagaimana teknik dan proses penilaian kerja?
3. Apa saja kriteria penilaian kinerja?
4. Apakah manfaat dan hambatan penilaian kinerja?

2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja menurut Utorno, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan

suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

2.2. Teknik dan Proses Penilaian kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk meminimalkan resiko dan permasalahan yang ada pada organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia. Beberapa teknik yang dapat mengevaluasi prestasi karyawan sebagai berikut:

1. Ratings scale

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dan sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subjektif oleh penilai. evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kinerja tersebut.

Nilai pegawai menurut skala dibawah ini

Nama Karyawan : _____

Departemen : _____

Tanggal : _____

Nama penilai : _____

Unsur yang dinilai	Amat baik	Baik	Sedang	Cukup	Kurang
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerjasama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai	_____ + +	_____ + +	_____ + +	_____ + +	_____ + +
Total nilai					_____ +

2. Checklist

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya atau belum, seperti misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai patuh pada atasan dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung atau penyelia atau manajer. Penilaian umurnya dilakukan secara subjektif. Perhatikan contoh berikut :

Nama Karyawan : _____
Departemen : _____
Tanggal : _____
Nama penilai : _____

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia bekerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pegawai lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir ditempat kerja tepat waktu	
.....	
.....	
2,0	Mendengar saran rekan kerja	
_____	Total	_____

Sumber : disesuaikan dengan William B. Werthter, Jr. dan Keith Davis, *Human Resource and Personel Management*, New York McGraw-Hill, 1993 hlm. 350

3. *Critical Incident technique*

Adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan dengan observasi langsung keternpaat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis dan mencatat tanggal dan waktti terjadinya perilaku tersebut. Perhatikan contoh berikut.

Catatlah perilaku pegawai pada peristiwa khusus dibawah mi.

Nama Pegawai :
 Departemen :
 Perihal :
 Periode tanggal :s.d

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal	Perilaku Negatif
Pemeliharaan mesin
Pengoperasian mesin

Sumber : disesuaikan dengan William B. Werthter,Jr. dan Keith Davis , *Human Resource and Personel Management*, New York: McGraw-Hill, 1993 , hlm. 351

4. Skala penilaian berdasarkan perilaku

Adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi kerja dalam elemen-elemen tertentu. Elemen-elemen tersebut kemudian diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau perilaku baik maupun perilaku yang tidak diharapkan atau perilaku tidak baik. Contohnya, dalam memberikan elemen pengajaran, pengajar menghubungkan materi pertemuan sebelumnya dengan materi yang akan diberikan sebelum memberikan kuliah, memberikan kuliah dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, memberikan banyak ilustrasi, memberikan tugas menantang, dll.

5. Pengamatan dan test unjuk kerja

Adalah penilaian yang dilakukan melalui test di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap 6 bulan sekali menjalani test yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan kerjanya. Seperti metode pemberian poin dan metode perbandingan dengan pegawai lain.

7. Penilaian diri sendiri

Yaitu penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Salah Satu kebaikan dan metode ini adalah: dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri.

8. Manajemen *by objective* (MBO)

Adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Metode ini adalah metode penilaian kinerja pada masa yang akan datang. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

9. Penilaian secara psikologis

Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang bersifat psikologis.

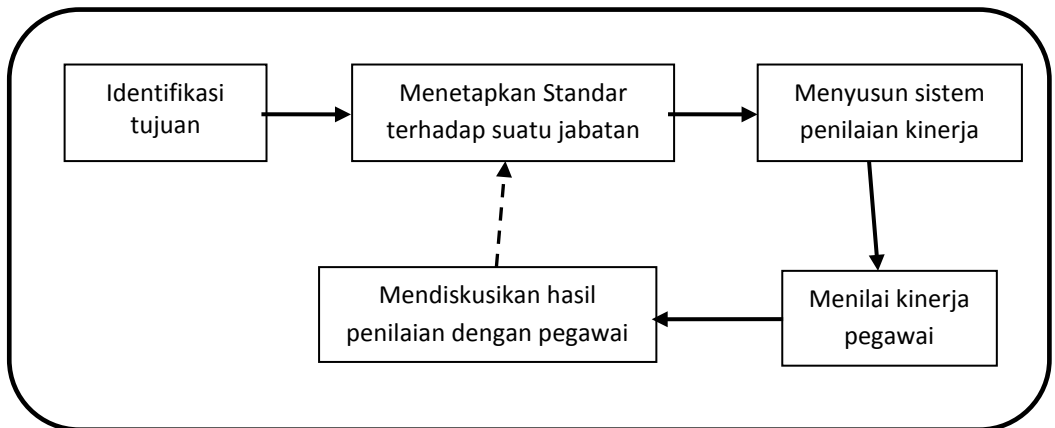
10. Assessment centre (pusat penilaian)

Adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui

potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Assessment Centre biasanya dilakukan disuatu tempat yang terpisah dan tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama serta biaya yang besar.

dilakukan disuatu tempat yang terpisah dan tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama serta biaya yang besar.

Proses penilalan kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan

- berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dan penilaian kinerja tersebut.
 - c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
 - d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
 - e. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dan kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
 - f. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*. **People-based criteria** dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak

digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada *people -based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai. ***Behaviourbased criteria*** mempunyai banyak aspek, bisa dan segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

2.3. Manfaat dan Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kinerja karyawan. Aktivitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kinerja tersebut.

Adapun manfaat penilaian kinerja/prestasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Dari hasil kinerja atau pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas karyawan dalam

bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil dan adanya penilaian tersebut.

2. Standar Kompensasi yang layak

Dari hasil penilaian kinerja, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Penilaian kinerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah pemberian upah, bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lain sudah layak dan adil bagi karyawan.

3. Penempatan karyawan

Pada periode tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah penilaian yang telah dilakukan sehingga dapat meminimalisir resiko kesalahan dalam penempatan karyawan.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil penilaian dapat diketahui oleh manajer, dimana manajer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak karena hasil evaluasi akan menunjukkan apakah terdapat banyak kelebihan atau kekurangan. Apabila penilaian

memberikan hasil yang negative maka diperlukan program pelatihan dan pengembangan karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran karyawan.

5. Jenjang karir

Dari hasil penilaian kinerja manajer dapat menyusun jalur karir karyawan sesuai dengan prestasi kinerja yang telah ditunjukkan karyawan.

6. Penataan staf

Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia didalam organisasi.

7. Minimnya data informasi

Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan dalam system informasi manajemen sumber daya manusia. Informasi ini begitu penting sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambalan keputusan yang tidak tepat.

8. Peluang kerja yang adil

Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil penilaian dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak

dan menantang bagi karyawan yang memiliki prestasi kinerja yang bagus.

Penilaian yang dilakukan dengan adil diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang tidak berprestasi baik akan memperoleh umpan balik yang diharapkan dapat meningkatkan prestasinya. Namun, kadang hal tersebut tidak memperbaiki kondisi karyawan yang mendapat teguran akan merasa tersinggung atau putus asa dan hal ini akan semakin memperburuk kinerjanya. Berikut beberapa faktor yang mungkin dapat menjadi hambatan dalam penilaian kinerja atau prestasi yang adil :

1. Perubahan standar

Standar yang tidak konsisten dan berubah-ubah akan memengaruhi pengukuran prestasi karyawan. Sebagai contoh, manajer mungkin cenderung memberikan penilaian yang baik terhadap karyawan yang kelihatannya penurut dibandingkan karyawan yang suka membantah, meskipun ia inempunyai prestasi yang bagus.

2. *Hallo effect*

Hallo effect terjadi apabila penilaian manajer terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan hanya bergantung pada satu atau beberapa aspek saja. Biasanya hal ini terjadi karena pimpinan melibatkan emosi dalam sebuah penilaian, menilai terlalu lunak atau keras, melibatkan prasangka pribadi, serta menilai berdasarkan data atau fakta dan waktu yang paling akhir saja.

3. Perbedaan *sifat* manajer

Penilaian karyawan bisa menjadi berbeda karena sifat manajer. Oleh karena itu disarankan membuat pedoman penilaian untuk dijadikan patokan penilaian agar penilaian secara adil dapat diwujudkan.

4. Perbedaan stereotype tertentu

Manajer dapat menjadi bias karena faktor etnis, jenis kelamin atau golongan tertentu. Untuk menghindari hal itu manajer harus berpegang pada pedoman tertulis dan hasil penilaian prestasipun harus dilakukan secara tertulis sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

Daftar Pustaka

Handoko, T. Hani. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Yogyakarta :UGM.

Rachmawati, ike Kusdyah. 2008. *Manajernen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

<https://samianstats.files.wordpress.com/2008/08/Penilaian-kinerja.Pdf>

BAB VI

PEMELIHARAAN PEGAWAI

1.1 PENGANTAR

Pemeliharaan pegawai dapat dikatakan sebagai salah satu penunjang serta proteksi pegawai agar para pegawai mampu bekerja produktif sesuai kinerja dalam rangka untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan atau instansi pemerintah. Selain itu, pemeliharaan pegawai diharapkan pula dapat mempertahankan kondisi fisik baik jasmani maupun rohani serta dapat membangun mental dari para pegawai tersebut. Pemeliharaan pegawai harus memiliki tujuan agar para pegawai dapat di manajerisasi dengan baik. Tujuan tersebut misalnya meningkatkan kesejahteraan, mempertahankan dan mengendalikan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, serta memberikan kenyamanan dan rasa aman.

Selain itu, asas pemeliharaan pegawai juga penting agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan ketentuan berdasarkan hak serta kewajiban pegawai atau karyawan tersebut. Asas-asas pemeliharaan tersebut diantaranya Asas manfaat dan efisiensi, Asas kebutuhan dan kepuasan, Asas keadilan dan

kelayakan,Asas peraturan legal,serta Asas kemampuan perusahaan.

Agar mendukung tercapainya tujuan sebuah perusahaan atau organisasi,diperlukan pemilihan metode yang tepat. Metode yang dapat diterapkan diantaranya komunikasi, pemberian insentif,kesejahteraan pegawai,Kesadaran Dan Keselamatan Pegawai (KKK),Dan Hubungan Industrialisasi Pancasila. Komunikasi bertujuan dalam memberikan menginstruksi, menginformasikan,serta mengevaluasi setiap tindakan kerja yang dilakukan. Lalu, pemberian insentif bertujuan meningkatkan gairah kerja serta loyalitas pegawai. Dan terakhir kesejahteraan pegawai dalam rangka menyejahterakan karyawan.

Kesadaran dan keselamatan kerja pegawai (KKK) diperlukan dalam menjaga keselamatan para pekerja karena terkadang musibah datang kapan saja. Dan yang terakhir adalah Hubungan Industrialisasi Pancasila (HIP) sebagai sarana menuju stabilitas kerja berlandaskan Pancasila dan UUD 1945.

1.2 POKOK BAHASAN

1. Apa definisi pemeliharaan pegawai ?
2. Apa saja tujuan dari pemeliharaan pegawai?
3. Apa asas-asas yang diterapkan dalam pemeliharaan pegawai?

4. Bagaimana penerapan metode-metode dalam kepegawaian?

2.1 Definisi Pemeliharaan Pegawai

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

2.2 Tujuan Pemeliharaan

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

2.3 Asas-asas Pemeliharaan Pegawai

1. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak menjadi sia-sia.

2. Asas kebutuhan dan kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mau bekerja secara efisien dan efektif menunjang tercapainya tujuan perusahaan

3. Asas keadilan dan kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemeliharaan akan tercapai.

4. Asas peraturan legal

Peraturan-peraturan legal yang berasal dari Undang-Undang, Keppres, dan Keputusan Menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah

5. Asas kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan, jangan sampai terjadi pelaksanaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

2.4 Metode Pemeliharaan Pegawai

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan

1. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive*, *informative*, *influencing*, dan *evaluatif*. Komunikasi adalah pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terjadi interaksi. Komunikasi efektif, dalam waktu singkat,

jelas/dipahami, dipersepsi/ ditafsirkan, dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Komunikasi tidak dapat efektif sepenuhnya karena ada hambatan-hambatannya, yaitu hambatan semantis, teknis, biologis, fisiologis dan kecakapan. Komunikasi tidak efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau *twowaytraffic*.

2. Insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan semakin baik

Jenis-jenis insentif

a. Insentif positif

Daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non-material kepada karyawan yang prestasi kerjanya diatas prestasi standar

b. Insentif negatif

Daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya dibawah prestasi standar

Bentuk-bentuk insentif

a. Non-material insentif

Daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, atau medali.

b. Sosial intensif

Daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.

c. Material insentif

Daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Dengan pemberian intensif yang adil dan layak dan saatnya yang tepat, serta diberikan secara terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik. Dengan demikian, sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan *turnover* karyawan menurun.

3. Kesejahteraan karyawan

Balas jasa pelengkap (material atau non-material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat

Persamaan kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung). Sama-sama pendapatan (outcomes) bagi karyawan. Bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterikatan karyawan

- a. Perbedaan kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung)
 - Gaji/upah hak karyawan untuk menerima dan kewajiban perusahaan membayar
 - Gaji/upah dibayar perusahaan, kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja

- Gaji/upah dibayar secara financial (uang/barang) sedangkan kesejahteraan nonfinancial (fasilitas)
- Gaji/upah waktu dan besarannya tertentu sedangkan kesejahteraan waktu dan besarannya tidak tertentu

Tujuan pemberian kesejahteraan:

Hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah

1. Meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
2. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan
3. Mengefektifkan pengadaan karyawan
4. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
5. Membantu lancarkan pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
6. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas
7. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan
8. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya
- 9.

Jenis-jenis kesejahteraan yang disediakan untuk pegawai:

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Musholla/masjid	Puskesmas/dokter
2	Uang makan	kafeteria	Jemputan karyawan
3	Uang transpor	Olahraga	Penitipan bayi
4	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantuan hukum
5	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasehat keuangan
6	Uang duka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	izin	

4. Kesadaran dan keselamatan kerja (KKK)

KKK akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik

KKK harus ditanamkan pada diri masing-masing karyawan dengan penyuluhan dan pembinaan agar menyadari pentingnya keselamatan kerja baik untuk diri sendiri atau perusahaan

KKK merupakan tindakan preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik

5. Hubungan Industrialisasi Pancasila (HIP)

Adalah hubungan antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan UUD 1945

HIP sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional

Ciri-ciri khas HIP

1. HIP Didasarkan pada sila-sila Pancasila
2. HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila

Asas-asas untuk mencapai tujuan

1. HIP didalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas-asas pembangunan nasional, yaitu:
 1. Asas manfaat
 2. Asas usaha bersama dan kekeluargaan
 3. Asas demokrasi
 4. Asas adil dan merata
 5. Asas keseimbangan
2. HIP didalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri pada 3 asas kerjasama

1. Buruh dan pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam proses produksi
2. Buruh dan pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam keuntungan
3. Buruh dan pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam mempertanggungjawabkan kepada
 - a. Tuhan yang maha esa
 - b. Bangsa dan negara
 - c. Masyarakat sekelilingnya
 - d. Buruh beserta keluarganya
 - e. Perusahaan tempat mereka bekerja

Daftar Pustaka

Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Akasara

BAB VII

“PEMBINAAN DISIPLIN”

1.1 PENGANTAR

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, disiplin kerja termasuk hal yang paling penting demi kelancaran organisasi tersebut. Disiplin kerja merupakan alat untuk berkomunikasi untuk dapat mencapai sebuah tujuan bersama yang dipakai oleh atasan dengan bawahan maupun oleh sesama pegawai dalam suatu organisasi atau dalam lingkup sebuah kantor.

Ada kalanya pegawai atau karyawan melakukan pelanggaran untuk itu diperlukan disiplin kerja agar dapat memperbaiki perilaku-perilaku menyimpang dari pegawai atau karyawan tersebut. Setelah terwujudnya motivasi kerja maka akan timbul disiplin kerja yang baik. Untuk mewujudkan keduanya, maka diperlukan adanya kerjasama antara atasan dan para pegawai bawahannya, agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja para pegawai secara maksimal di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut.

Tindakan disipliner sebaiknya dilakukan, apabila upaya pendidikan yang diberikan telah gagal, karena tidak ada orang yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap individu diizinkan untuk melakukan kesalahan dan harus belajar dari kesalahan

tersebut. Tindakan indisipliner sebaiknya dilaksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran dan klasifikasinya.

1.2 POKOK PEMBAHASAN

1. Apa yang dimaksud dengan disiplin?
2. Apa pentingnya kedisiplinan?
3. Indikator-indikator kedisiplinan?
4. Apa yang dimaksud dengan pembinaan disiplin?
5. Apa tujuan dari pembinaan disiplin?
6. Tipe-tipe kegiatan pendisiplinan?

1. Definisi Disiplin

Pengertian disiplin kerja menurut Mangkunegara (2000) adalah bahwa “Discipline is management as action to enforce organization standards” (disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi).

Sedangkan Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah :fungsi operatif ke enam dari Manejemen Sumber Daya Manusia yang merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik

mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat dan gairah kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajemen selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Pada hakekatnya disiplin merupakan seperangkat aturan yang harus ditaati dalam setiap bentuk organisasi. Didalam Peraturan Pemerintah Nomor 30/1980 diungkapkan bahwa: Peraturan disiplin pegawai negeri sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi-sanksinya apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar pegawai negeri sipil. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan pegawai negeri sipil yang melanggar ketentuan peraturan disiplin pegawai negeri sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa disiplin pada hakekatnya adalah kepatuhan terhadap seperangkat aturan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

2. Pentingnya Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan ini merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan, yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu

perusahaan dalam mencapai tujuan.

3. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Di sinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas

jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena egodan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada semua perusahaan

supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif *dalam* mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Jadi, waskat

menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman kepada karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi, pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu

perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawan agar terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

4. Definisi Pembinaan Disiplin

Pembinaan disiplin tenaga kerja merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan dan mengembangkan kehidupan seseorang yang sudah dimiliki agar dapat menimbulkan kegairahan kerja dan rasa tanggung jawab (Nainggobin, 1994). Handoko (1994) menyatakan bahwa pembinaan disiplin kerja adalah usaha untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan

keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu terperinci dan rutin.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa pembinaan disiplin kerja karyawan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi sehubungan dengan tujuan tersebut maka Proctor dan Tarton (Malayu, 1994) menyatakan bahwa pembinaan disiplin tenaga kerja berfungsi untuk menaikkan rasa kepuasan pegawai, mengurangi pemborosan, mengurangi ketidakhadiran atau absensi dan perputaran pegawai, memperbaiki metode dan sistem bekerja, menaikkan tingkat penghasilan, mengurangi biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin, memperbaiki komunikasi, moral pegawai meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai, menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Silalahi (1993) bahwa fungsi dari pembinaan karyawan adalah dalam bidang pengetahuan: meningkatkan pengetahuan tentang perubahan dalam kebijaksanaan dan peraturan perusahaan, meningkatkan prestasi kerja para karyawan sehingga mencapai taraf yang dituntut, membina karyawan muda untuk pelestarian pimpinan-pimpinan perusahaan, meningkatkan kelangsungan hidup dan

perkembangan perusahaan. Dalam bidang fungsional: meningkatkan produktivitas melalui penyempurnaan keterampilan, mengembangkan keterampilan baru, pengetahuan, pengertian dan sikap, menggunakan dengan tepat peralatan baru, mesin proses dan tata cara pelaksanaan yang baru, meningkatkan efisiensi kerja. Dalam bidang efektif : membina mutu jabatan dan moral, mengurangi pemborosan kecelakaan, penggantian karyawan, keterlambatan, kemangkiran dan kurangi biaya-biaya tambahan yang tidak perlu, mengurangi kadaluarsa dalam keterampilan, teknologi, metode, proses, produk dan pasaran serta pengurusan, meningkatkan rasa tanggung jawab, kesetiaan, loyalitas dan kejujuran pada perusahaan, membina pengabdian, solidaritas dan kegotongroyongan.

5. Tujuan Pembinaan Disiplin

Tujuan pembinaan disiplin kerja sangat penting. Setiap karyawan mempunyai motif tersendiri dalam bekerja, dan hampir tidak ada karyawan yang memiliki motif sama. Hal ini menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap karyawan akan memiliki moral dan disiplin kerja yang tinggi. Beberapa karyawan

bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi, dan ada yang bekerja karena tertarik terhadap pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa karyawan yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja (Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003).

Motif utama karyawan pada saat ini mungkin dapat berubah untuk hari esok. Perubahan motif dalam bekerja ini dapat terjadi kapan saja setelah satu motif terpenuhi dengan baik sehingga motif yang lain akan menggantikannya. Motif lama yang telah terpuaskan akan menjadi reda sehingga akan mengurangi keinginan karyawan untuk bertindak dan berperilaku bila dibandingkan dengan motif yang baru yang masih belum terpuaskan. Motif karyawan yang selalu berubah-ubah apabila motif yang satu telah terpenuhi sangat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para karyawan. Dampak perubahan motif dalam bekerja ini harus mendapat porsi pembinaan dengan prioritas utama dari pihak manajemen.

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003) tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah:

- 1) Agar karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

6. Tipe-Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada beberapa tipe kegiatan pendisiplinan antara lain :

- **Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk

mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung-jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti "Jaga keamanan!" bukan "Jangan ceroboh". Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya

- **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut *tindakan pendisiplinan* (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa

peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatip yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatip yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apatis atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki pelanggar
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah *pemecatan*. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistis. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah

yang tidak dapat dipecahkan. Kadang- kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

Aturan Kompor Panas

Suatu pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan "kompor - panas". Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten dan tidak bersifat pribadi (impersonal).

Peringatan adalah esensial. Ini dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan. Disiplin hendaknya juga diterapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan dua peristiwa yang dialaminya. Dengan demikian, kemungkinan pelanggaran atau penyelewengan sejenis di waktu yang akan datang bisa diperkecil.

Lebih lanjut, disiplin harus diterapkan dengan konsisten,

karena konsistensi adalah bagian penting keadilan. Ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberi hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau didiskriminasikan. Akhirnya, pendisiplinan harus bersifat "impersonal", sama persis seperti kompor panas yang menyebabkan luka bakar bagi semua orang, pria dan wanita, tua dan muda. Perasaan senang atau tidak senang dari penyelia terhadap seorang karyawan adalah tidak relevan untuk tindakan pendisiplinan.

Disiplin yang efektif menghukum kegiatan karyawan yang salah, bukan menyalahkan karyawan sebagai orang. Ada perbedaan antara penerapan suatu hukuman bagi pekerjaan yang tidak dilaksanakan dan pemanggilan seorang karyawan yang bermalas-malasan. Dan tidak seperti sebuah kompor panas, para manajer hendaknya mempertimbangkan perasaan karyawan dalam tindakan pendisiplinan, yaitu melalui pelaksanaan disiplin secara pribadi, bukan di depan orang banyak atau para karyawan lain.

- **Disiplin Progresif**

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman

yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih "serius" dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan. Sebuah contoh sistem disiplin progresif secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Teguran secara lisan oleh penyelia
2. Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia
3. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari
4. Skorsing satu minggu atau lebih lama
5. Diturunkan pangkatnya (demosi)
6. Dipecat.

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut disusun atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Untuk pelanggaran-pelanggaran serius tertentu, seperti berkelahi dalam perusahaan atau mencuri, biasanya dikecualikan dari disiplin progresif. Seorang karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran itu bisa langsung dipecat.

DAFTAR PUSTAKA

Fathoni, Abdurahmat. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:PT. Rineka Cipta

Gomes, Faustino Cardaso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV Andi Offset

Hasibuan, Malayu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Handoko, T.Hani.1998. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE

(Diakses 3 November 2015). "Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja". [Online]. (<http://www.e-jurnal.com/2014/03/tujuan-pembinaan-disiplin-kerja.html>)

(2008, Diakses 3 November 2015). "Pembinaan Disiplin". [Online]. (<http://pelitapascasarjana.blogspot.co.id/2008/12/pembinaan-disiplin.html>)

BAB VIII

KEBIJAKAN DAN REFORMASI KEPEGAWAIAN RI

1.1 PENGANTAR

Kepegawaian, merupakan suatu sistem yang pasti ada di setiap negara. Pada dasarnya sistem ini pasti dianut oleh setiap negara dikarenakan pada setiap negara pasti ada atau memiliki organisasi – organisasi atau lembaga – lembaga perekonomian (perusahaan) yang menunjang sektor perekonomian negara.

Reformasi di bidang kepegawaian yang merupakan konsekuensi dari perubahan di bidang politik, ekonomi dan sosial yang begitu cepat. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pembentukan RUU Aparatur Sipil Negara adalah perubahan dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Beleid yang lama ini dianggap belum mampu melahirkan aparat negara yang profesional. Setelah ditandatangani oleh presiden, draft itu akan dikirim ke DPR. Terdapat beberapa poin penting dalam RUU Aparatur Sipil Negara ini. Salah satunya tentang status kepegawaian pusat dan daerah. Status kepegawaian pusat dan daerah akan dijadikan satu yaitu aparaturnegara namun perlu

penyelarasan dengan undang-undang lainnya seperti Otonomi Daerah .

Otonomi daerah yang telah berlangsung selama lebih dari delapan tahun ini tentunya memberikan implikasi tertentu pada sistem kepegawaian di Indonesia. Pada mulanya, sebelum dilaksanakannya era otonomi, sistem kepegawaian terpusat dalam arti segala kebijakan kepegawaian ada pada pemerintah pusat, daerah hanya menerima jatah dari pemerintah pusat sesuai dengan permintaan dan ketersediaan pegawai yang ada di pusat. Dan pegawai dari satu tempat dapat berpindah ke tempat lain sesuai dengan keputusan atasan, dan hal ini tentunya sangat berbeda dengan adanya kebijakan desentralisasi yaitu pegawai sulit berpindah antar satu tempat dengan tempat yang lain. Kebijakan kepegawaian yang demikian tentu saja memberikan implikasi yang positif maupun negatif bagi sistem kepegawaian dan kinerja organisasi pada khususnya.

1.2 POKOK BAHASAN :

1. Bagaimana reformasi kepegawaian di Indonesia?
2. Apa Undang-undang yang mengatur tentang pokok kepegawaian RI ?

2.1 Reformasi Kepegawaian

Dasar-dasar kebijakan kepegawaian negara yang akan menjadi landasan pikiran dalam penyempurnaan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. dan diubah lagi menjadi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Penyempurnaan undang-undang tersebut diperlukan guna mempersiapkan suatu kepegawaian negara yang mampu melaksanakan Tap MPR-RI Nomor X/MPR/1998 dan Tap No. XI/MPR/1998. Karena perubahan-perubahan strategis yang akan terjadi setelah reformasi yang bergulir saat ini, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dan diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dipandang tidak cukup memadai untuk mendukung kebutuhan pembangunan nasional dan karena itu harus disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan pendekatan pengembangan sumber daya manusia.

Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) memandang keseluruhan siklus pengembangan kepegawaian, perencanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan, pemanfaatan dan pembinaan kepegawaian, dan penetapan imbalan, sebagai suatu proses yang integral yang tak terpisahkan.

Setelah reformasi tahun 1998, Indonesia diperkirakan akan mengalami beberapa perubahan strategis yang membawa implikasi terhadap sistem kepegawaiannya. Perubahan strategis tersebut adalah, perubahan dalam sistem pemerintahan, hubungan antara pusat dan daerah, serta dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Guna menghadapi perubahan-perubahan strategis tersebut, perlu dikembangkan pemerintahan negara yang bersih, bebas dari korupsi, kolusi, nepotisme, dan bertanggung jawab. Untuk mendukung terciptanya pemerintahan seperti itu diperlukan sistem kepegawaian negara baru yang dilandasi oleh kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih holistik dan terintegrasi. Pendekatan tata usaha kepegawaian terlalu sempit yang mendasari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dan diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 perlu ditinjau kembali karena sudah tidak sesuai dengan tuntutan dinamika dan perkembangan masyarakat dan pemerintahan

- **Perubahan Strategis dalam Proses Menuju *Good Governance*, Desentralisasi Kewenangan Pemerintahan, dan Peran Serta Masyarakat**

Ketetapan MPR Nomor X/MPR/1998 Tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam Rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional Sebagai Haluan Negara dan Nomor XI/MPR/1998 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Korupsi. Pemerintahan yang bersih, bertanggung jawab, dan bebas korupsi, kolusi, nepotisme (*Good Governance*) adalah bentuk dan cara pemerintahan yang paling sesuai dan paling mampu menyelenggarakan sistem ekonomi yang berwawasan kerakyatan, sistem multipartai yang memerlukan pemerintahan koalisi, serta untuk mendorong ketaatan hukum serta ketertiban umum yang menjadi ciri dari suatu masyarakat madani. Dalam upaya untuk mengembangkan aparatur negara yang mampu melayani masyarakat madani tersebut, pengembangan kepegawaian negara akan menjadi bagian penting dalam penciptaan "*good governance capability*". Proses menuju masyarakat madani (*civil society*) akan ditandai oleh beberapa perubahan strategis pada sistem politik, ekonomi, pemerintahan, dan sosial. Perubahan strategis tersebut memerlukan *readjustment* pada kebijakan aparatur negara, khususnya pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dan diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang mengatur tentang pokok-pokok kepegawaian.

- **Sistem Pemerintahan Koalisi**

Setelah Pemilu 1999 akan terjadi dua perubahan strategis yang amat mendasar dalam lingkungan politik nasional kita. Pertama, sistem multipartai. Dalam pemilu mendatang, 48 partai yang sudah terdaftar secara resmi pada Komisi Pemilihan Umum dan diperkirakan 9-10 partai yang akan memperoleh cukup dukungan untuk membentuk pemerintahan koalisi. Dalam pemerintahan koalisi tersebut dipastikan para anggota koalisi pasti akan menuntut porsi yang cukup dalam pemerintahan yang terbentuk. Untuk menjaga agar prinsip keahlian tetap terjaga, perlu diadakan *adjustment* dalam format kepegawaian negara dengan memisahkan secara tegas antara pengangkatan politik (*political appointments*) pada pelbagai jabatan negara di pemerintahan dengan jabatan profesional yang harus netral dari kegiatan politik, serta jabatan lainnya.

Sistem keahlian (*merit system*) yang dianut dalam administrasi kepegawaian Republik Indonesia mengharuskan para pemegang jabatan profesional pada ketiga cabang pemerintahan (jabatan eselon I ke bawah serta jabatan fungsional yang setara) harus bebas dari representasi partai politik. Karena itu, pegawai negeri sipil dilarang untuk menjadi pengurus maupun anggota partai politik. Ketetapan netralitas tersebut salah satu ciri masyarakat madani adalah lingkungan politik yang mengakui

bahwa kedaulatan berada di tangan rakyat. Karena itu, setiap pejabat negara pada cabang legislatif, eksekutif, dan yudikatif, baik di pusat maupun di daerah, harus dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas mereka kepada rakyat. Dalam pelaksanaan asas akuntabilitas tersebut, pembagian kewenangan yang jelas antara ketiga cabang pemerintah perlu diadakan agar terjadi suatu *check-and-balance* yang baik.

- **Desentralisasi Kewenangan Pemerintahan**

Pada lingkungan pemerintahan, perubahan yang paling mendasar pada lingkungan adalah: (1) pergeseran fungsi pemerintahan dan pembangunan dari pusat ke daerah, dan (2) tuntutan netralitas birokrasi dari kegiatan politik. Salah satu perubahan mendasar yang terjadi selama pemerintahan Reformasi yang baru berusia seumur jagung adalah semakin kuatnya semangat keterbukaan dan kebebasan. Terdorong oleh semangat tersebut, daerah akan menuntut adanya kewenangan yang lebih besar dalam menyelenggarakan pemerintahan di daerah. Sebagai respons terhadap tuntutan tersebut, dan dalam rangka mendorong pemerataan pembangunan secara cepat antara pusat dan daerah, dan antardaerah, pemerintah pusat akan memberikan otonomi semakin luas kepada daerah. Beberapa

kebijaksanaan pemerintah yang baru, misalnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat Dengan Daerah serta peraturan pelaksanaannya sudah menerapkan asas desentralisasi, sehingga dapat mempercepat upaya penciptaan kemakmuran secara adil dan merata antara daerah dan pusat. Desentralisasi tugas dan kewenangan tersebut membawa implikasi langsung terhadap kebijaksanaan pembinaan dan pengembangan pegawai negeri sipil agar aparatur negara di pusat dan di daerah secara keseluruhan memiliki kemampuan dan kapabilitas yang sama untuk melaksanakan tugas-tugas yang semakin berat tersebut.

2.2 Undang – Undang Pokok Kepegawaian RI

Pembentukan RUU Aparatur Sipil Negara adalah perubahan dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Beleid yang lama ini dianggap belum mampu melahirkan aparat negara yang profesional. Setelah ditandatangani oleh presiden, draft itu akan dikirim ke DPR. Terdapat beberapa poin penting dalam RUU Aparatur Sipil Negara ini. Salah satunya tentang status kepegawaian pusat dan daerah. Status kepegawaian pusat dan daerah akan dijadikan

satu yaitu aparatur negara namun perlu penyesuaian dengan undang-undang lainnya seperti Otonomi Daerah (otda).

Peraturan – peraturan mengenai kepegawaian RI tertuang dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan pokok – pokok ketentuan sebagai berikut :

I. Jenis, Status, dan Kedudukan

Pegawai ASN terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS); dan
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS sebagaimana dimaksud merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Adapun PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ASN.

II. Jabatan ASN

Jabatan ASN terdiri atas:

- a. Jabatan Administrasi;
- b. Jabatan Fungsional; dan
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi.

III. Hak dan Kewajiban

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 ini menegaskan, PNS berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Adapun PPPK berhak memperoleh:

- a. Gaji dan tunjangan;
- b. Cuti;
- c. Perlindungan; dan
- d. Pengembangan kompetensi.

Sedangkan kewajiban ASN:

- a. Setia dan taat kepada Pancasila, UUD Tahun 1945, NKRI, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;

- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI.

III. Kelembagaan

Presiden selaku pemegang kekuasaan pemerintahan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi, dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk menyelenggaraan kekuasaan dimaksud, Presiden mendelegasikan kepada:

- a. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) berkaitan dengan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan ASN;
- b. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) berkaitan dengan kewenangan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas kode etik dan kode perilaku ASN;

- c. Lembaga Administrasi Negara (LAN) berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN; dan
- d. Badan Kepegawaian Negara (BKN) berkaitan dengan kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN.

IV. Manajemen ASN

Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, 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. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 itu, Presiden dapat mendelegasikan kewenangan pembinaan Manajemen ASN kepada Pejabat yang Berwenang di kementerian, sekretariat jendral/sekretariat lembaga negara,

sekretariat lembaga nonstruktural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota.

Pangkat dan Jabatan

Pasal 68 UU ini menegaskan, PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh yang bersangkutan.

PNS juga dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia, dengan pangkat atau jabatan yang disesuaikan dengan pangkat dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

V. Mutasi, Penggajian, dan Pemberhentian

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan, setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah,

dank e perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri.

Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian; antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN); antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri PAN-RB setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN; mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya ditetapkan oleh Kepala BKN; dan mutasi PNS antar Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN.

Pemberhentian

Mengenai pemberhenti, UU ASN ini menyebutkan, bahwa PNS diberhentikan dengan hormat karena:

- a. meninggal dunia;
- b. atas permintaan sendiri;
- c. mencapai batas usia pension;
- d. perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
- e. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

Adapun PNS diberhentikan dengan tidak hormat karena:

- a. melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan UUD 1945;
- b. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum;
- c. menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; dan
- d. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

VI. Manajemen PPPK

Jenis jabatan yang dapat diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) diatur dengan Peraturan Presiden. Selanjutnya, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

“Penyusunan kebutuhan jumlah PPPK sebagaimana dimaksud dilakukan untuk jangka waktu minimal 5 (lima) tahun

yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan, dan ditetapkan dengan Keputusan Menteri,” bunyi Pasal 94 Ayat (4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

UU ini menegaskan, setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan.

VII. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan, pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

“Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan masdya sebagaimana dimaksud dilakukan pada tingkat nasional,” bunyi Pasal 108 Ayat (2) UU tersebut.

VII.a. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Pusat

Untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan/atau madya, panitia seleksi Instansi Pemerintah memilih 3 (tiga) nama calon untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. Tiga nama calon pejabat yang terpilih disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian. Selanjutnya, Pejabat Pembina Kepegawaian mengusulkan 3 (tiga) nama calon sebagaimana dimaksud kepada Presiden.

“Presiden memilih 1 (satu) nama dari 3 (tiga) nama calon yang disampaikan untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi utama dan/atau madya,” bunyi Pasal 112 Ayat (4) UU ini.

VIII. Jadi Pejabat Negara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan, pejabat pimpinan tinggi madya dan pejabat pimpinan tinggi pratama yang akan mencalonkan diri menjadi gubernur dan wakil gubernur, bupati/walikota, dan wakil walikota wajib menyatakan pengunduran diri secara tertulis dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sejak mendaftar sebagai calon.

IX. Organisasi dan Penyelesaian Sengketa

Pegawai ASN berhimpun dalam wadah korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia, yang memiliki tujuan menjaga

kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN, dan mewujudkan jiwa korps ASN sebagai pemersatu bangsa.

Sementara untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN, menurut UU No. 5/2014 ini, diperlukan Sistem Informasi ASN, yang diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar-Instansi Pemerintah.

Sistem Informasi ASN memuat seluruh informasi dan data pegawai ASN, yang meliputi:

- a. Data riwayat hidup;
- b. Riwayat pendidikan formal dan non formal;
- c. Riwayat jabatan dan kepangkatan;
- d. Riwayat penghargaan, tanda jasa, atau tanda kehormatan;
- e. Riwayat pengalaman berorganisasi;
- f. Riwayat gaji;
- g. Riwayat pendidikan dan latihan;
- h. Daftar penilaian prestasi kerja;
- i. Surat keputusan; dan
- j. Kompetensi.

X. Ketentuan Peralihan

Pada Bab Peralihan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan, pada saat UU ini mulai berlaku, terhadap jabatan PNS dilakukan penyetaraan:

- a. jabatan eselon Ia kepala lembaga pemerintah non kementerian setara dengan jabatan pimpinan tinggi utama;
- b. jabatan eselon Ia dan eselon Ib setara dengan jabatan pimpinan tinggi madya;
- c. jabatan eselon II setara dengan jabatan pimpinan tinggi pratama;
- d. jabatan eselon III setara dengan jabatan administrator;
- e. jabatan eselon IV setara dengan jabatan pengawas;
dan
- f. jabatan eselon V dan fungsional umum setara dengan jabatan pelaksana.

DAFTAR PUSTAKA

Benveniste, Guy. 1997. *Birokrasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Dwiyanto, Agus, dkk. 2006. Reformasi Birokrasi Publik, di Indonesia. Yogyakarta: UGM press.

Qodri azizy, Abdul. 2007. *Change management dalam reformasi birokrasi*. Jakarta: Gramedia

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_43_99.htm



UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2016